وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري _قسنطينة_

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا

رقم التسلسل :..........

الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي_عنابة_ دراسة تحليلية إستراتيجية باستخدام نوذج SWOT

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير وتنمية الموارد البشرية

إعداد الطالب:

إبراهيم سلهاط

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا

أمام لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور:سعد بشاينية: أستاذ التعليم العالي .جامعة قسنطينة.......................... رئيسا.

الأستاذ الدكتور:الهاشمي لوكيا:أستاذ التعليم العالي .جامعة قسنطينة........................مشرفا ومقررا.

الأستاذ الدكتور:مراد زعيمي: أستاذ التعليم العالي .جامعة عنابة............................عضوا.

الأستاذ الدكتور:سعد بوقرة: أستاذ التعليم العالي:جامعة باتنة.................................عضوا.

الدكتور:يوسف عنصر: أستاذ محاضرة. جامعة قسنطينة......................................عضوا.

الدكتورة: يمينة مرابط:أستاذة محاضرة. جامعة قسنطينة......................................عضوا.

السنة الجامعية 2007\2008

الشكر

يتقدم الباحث بالشكر الجزيل إلى كل عمال و عاملات المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي وعلى رأسهم المرحوم المدير السابق عزالدين بغول وسلفه الزميل اليزيد لونيس على إهتمامهم البالغ بهذا البحث والتسهيلات المقدمة لنا طوال مدة البحث وكذلك الأستاذ الدكتور نواصر.وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد سواء بنصيحة أو تقديم خدمة،أو تشجيع أو دعاء،وأقدم الشكر و التقدير لأولئك الرجال و النساء الذين تعلمنا منهم في حياتنا وكانوا يتمنون دائما لنا هذه المرتبة منهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر.كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لمن قدموا يد العون في إخراج هذه الأطروحة وأخص منهم:عبد المؤمن سلهاط وعائلة عسلي العمري وأخص منهم عبد الرزاق.دون أن أنسى عمال المكتبة البلدية

برحال،وعلى رأسهم السيد المحترم:رضا مالك بوزهـــوان علــى مســـاعدته

الجبارة لنا من خلال تزويدنا بمئات الكتب في مجال البحث،

و الزميل أحمد بوشابو على مساعدته المادية طوال مدة البحث.

شكر خاص

إلى من جمعنا الصدق و الإخلاص.

إلى من كان سندا في المواقف الصعبة،إلى من سهل لنا الطريق إلى العلم

نسأل الله أن يسهل له به طريقا إلى الجنة.إلى المتواضعين بعلمهم فرفعهم الله

إلى من رؤيته تذكرني بالله .

إلى فضيلة الأستاذ الدكتور:الهاشمي لوكيا

والذي وبعد فضل الله يرجع الفضل إليه في رعاية هذا البحث والباحث،رعاه الله و حفظه

كنت لي أستاذا فكنت لك عبدا.

الباحث:إبراهيم سلهاط

الإهداء الخاص

إلى روح أبي الطاهرة تقبَّلَه الله عنده في جنانه،وجعلنا بمثابة ولد صالح يدع له

إلى الشجرة الطيبة التي تؤتي أُكُلَها كل حين بإذن ربِّها

إلى المنبع الذي لا ينضب

إلى الحياة التي لا تموت

إلى العين التي لا تنام

إلى القوة التي لا تنفذ

إلى من ربَّتني صغيرا وكبيرا وإلى اليوم

إلى من جعل الله الجنَّة تحت قدميها

إلى أمِّي مفتاح السعادة وباب الجنَّة.

إهداء خاص

إلى التي شدّتَ أزري في محني،وكانت زميلتي،

إلى من صدَّقتني يوم كذَّبني الناس،

إلى من ساعدتني يوم خذلني الناس،

إلى من وقفت بجانبي يوم تركني الناس،

تجتهد بالليل والنهار على إنجاح حياتي بعيدة عن مرأى الناس،

إلى الجندي المجهول الذي يعمل بعيدا عن العيون.

إلى أم بناتي(اليمامة، أميمه ونور الوئام): **سمرة**

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

الـــفهرس

مــقدمــة البحث:

إن الإنسان بمعزل عن الجميع يعتبر مجرّد تجريد ولا نستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين وضمن إطار معين ومحدد، كما أنّه لا يمكن دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقة أو بعيد عن أُطُر مكانية كالمنظمات.
فالمنظمة من خلال طابعها التاريخي، تنشأ عندما يقوم الفرد بسلسلة من النشاطات والمجهودات لتحقيق أهدافا لا يستطيع تحقيقها بمفرده. وهذا لا يعني أن المنظمة مزيج تلقائي من البشر أو الجماعات بل هي "نسق" يسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة سلفا، ويقوم بوظائف محددة من خلال المشروع الجماعي لتطوير العمل وتنمية موارده المادية والمالية والبشرية."ولا تدافع المنظمة، كما يقول ألان توران A.Touraine عن مصالحها انطلاقا من أنانية أعضائها بل تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال عقلانيتها "[1].
وبالتالي فالمنظمة هي مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية، وبما أنها اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبية حاجات ومتطلبات انتظارات البيئة الاجتماعية فإن نجاحها يتوقف على نوعية مناهجها وتخطيط هيكلتها للوصول إلى أهدافها وتحقيق إستراتجيتها.
خلاصة لما سبق ذكره فالمنظمة هي وحدة اجتماعية ذات حدود ثابتة نسبيا وقابلة للمعاينة يربطها نظام السلطة المهيكل وتفاعلات اجتماعية ووظيفة لتحقيق أهداف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
ويعتبر التنظيم"Organization" كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف محددة سلفا . ولكي تتحقق أهداف التنظيم لابد أن تأخذ طابع بنائي يلائمها فينظم نشاطه على أساس من التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ونظام الاتصالات والجزاءات(المكافآت).
تبدو عبارة التنظيم بسيطة للوهلة الأولى وسهلة الفهم مما جعل البعض يعتقد أن التنظيم هو مجرد ترتيب لبعض الأعمال على شكل خريطة بيانية، تبين مدى تكامل هذه الأعمال، وأنها مجرد هياكل وبيانات دون تفاعل بين الأنساق الفرعية لها وبين النسق البيئي الكلي، ودون مراعاة طابعها العضوي، الديناميكي والتقني الاجتماعي.
ومن خلال هذا التصوّر، كانت انطلاقة بحثنا حول دور الطابع العضوي في إدارة المؤسسة، ونقصد بذلك إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف التنظيم من خلال إستراتيجية تنظيمية خاصة بإدارة الموارد البشرية ولتحقيق هذا الغرض قسمنا بحثنا إلى مجموعة من الفصول, والتي صيغت كالآتي:
الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للبحث.وتطرقنا فيه إلى إشكالية البحث وأهدافه،مع تحديد للمفاهيم و الدراسات السابقة و المنهج المتبع في البحث.
الفصل الثاني: نظريات التنظيم وتطور الفكر الإداري والتنظيمي، ابتداء من الجذور الفلسفية وأدبيات أفلاطون
و أرسطو إلى الدراسات التقليدية و المعاصرة،بطريقة تخدم إشكالية البحث ومنجيته ومفاهيمه.
الفصل الثالث: مدخل إستراتيجي،وفي سياق هذا الفصل ثم تحديد المفهوم:تاريخه ،تطوره ،عناصره و تفرعاته النظرية.
الفصل الرابع: أدوات وطرق التحليل الإستراتيجي:تطرق الباحث من خلاله إلى الطرق و الأدوات المستعملة في تحليل و تشخيص الوضعيات الإستراتجية للمؤسسات و اعتماد بعضها في دراستنا.

---

[1] Loukia Hachemi: Estudio psicosocial del Mando Intermedio en la empresa argelina, Thesis doctoral,Madrid1987 -

الفصل الخامس: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:و هي إحدى المتغيرات المهمة في الدراسة،فصلنا فيها نظريا و تاريخيا مبرزين العلاقة مع الإستراتجية التنظيمية.

الفصل السادس: الجانب الميداني للبحث: و ثم من خلاله عرض النتائج المتوصل إليها عبر تفريغ بيانات مختلف الاستمارات والملاحظات والمقابلات وتبويبها و جدولتها لإمكانية الإجابة على فرضيات البحث، وهو ثمرة المجهودات النظرية والميدانية،أجبنا من خلاله على فرضيات البحث،مستعملين مختلف التقنيات المنهجية من ملاحظة و مقابلة و استمارات متنوعة.

الفصل السابع:و في نهاية البحث و من خلال هذا الفصل ثم تفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث والدراسات السابقة،مستعملين الإطار النظري المعتمد في الأطروحة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للبحث

I - الإشـــــــكـالـية:

لقد مر عالم إدارة المؤسسات ، بعدة مراحل أو حقبات تاريخية ، ابتداء من تبادل المنتجات (المقايضة) أو إلى ما قبل ذلك بمراحل، إلى غاية الأدوات و الطرق و المقاربات الحديثة ، ضمن إطار تطوري مس جوانب كثيرة تصب في النهاية إلى تطوير الكفاءات و تحسين مستوى الدخل ، سواء على المستوى المادي (الإنتاجي) أو المعنوي أو الخدماتي ، طالما لا توجد مؤسسة إلا و ترتكز على هذين البعدين أو المكونين الأساسيين، فهما بمثابة نقطتي ارتكاز لكل مؤسسة (جانب مادي،جانب معنوي). و العلوم الإنسانية و الاجتماعية لعبت الدور الحاسم في هذا المجال ؛يعني تطوير مجال إدارة المؤسسات إلى أيامنا هذه، على جميع الأصعدة و المستويات (نفسية ، اجتماعية ، اقتصادية، سياسية ، تنظيمية..الخ)، إلى آخر المقاربات النظرية في مجال الإدارة و التنظيم، مرتكزة على ما يعرف في الإدارة الحديثة بـ :التنظيم، التسيير، الإدارة،الموارد البشرية الإستراتيجية،و كلها مفاهيم أخذت القسط الوفير من الدراسة في مختلف هذه العلوم.

و العلم أو العلوم لم تأتي من فراغ و لا تصب في فراغ آخر و إنما كانت دائما الحاجة أم الاختراع، فالحاجة وراء العلم و إشباع الحاجة هو الهدف، و تتغير الأهداف بتغير نوع الحاجات، إن كانت معرفية ، اجتماعية أو تنظيمية أو غيرها، وقد تجدها في مؤسسات مختلفة أو مجتمعة في مؤسسة واحدة. و لعل أهم شيء لا يختلف فيه باحثان، هو أن العناصر المكونة للعملية الإنتاجية، داخل أي مؤسسة لا تتعدى كونها تشتمل على:

الموارد المادية (أموال –مواد – آلات – تقنيات..) و الموارد البشرية (أشخاص ،أفكار ، قيم ثقافة،سلوك..)، و الملاحظ هنا يرى بأن العنصر الرئيسي في هذه العملية الإنتاجية هو المورد البشري ، لأنه المتحكم في باقي العناصر نجاحا أو فشلا . فالدراسات على مر التاريخ العلمي و حتى المعارف الإنسانية التي ينتمي بعضها إلى عالم الحس و الآخر إلى عالم الميتافيزيقا، تؤكد جميعها على أهمية و حيوية ومركزية المورد البشري - راجع أدبيات أفلاطون و أرسطو والفارابي و غيرهم- حتى إن تطور النظرة إلى هذا الإنسان حولته إداريا من مستخدم أو موظف إلى مورد يعني طاقة يجب الاستثمار فيه و ليس اعتباره أداة من أدوات الإنتاج (مسمار في آلة عملاقة).

مع التحفظ القائم على مصداقية هذا التوجه في مؤسساتنا، لأنه لا يكفي رفع الشعارات ، أو وضع إطارات على الأبواب ، تشير هنا أو هناك بأن هذه المصلحة أو تلك ، هي للموارد البشرية . لأن قيام هذا فعليا تسبقه آلية معرفية و نفسية و سلوكية ،ولتحقيق هذا فعليا ، يجب أن يكون الإيمان بهذا التوجه على مستوى الاعتقاد (القناعة) أي التفكير الايجابي المبني على القناعة في هذه القضية ، ثم التركيز فكرا و إحساسا و سلوكا ، على ما تم التفكير فيه ،ثم بعد ذلك إضفاء طابع المعاني(الإدراك) على هذا الإنسان وفق ما فكرنا فيه، ليتم انتقال العملية من معرفية إلى شعورية ، و هذا على المستوى النفسي . هذه الثلاثية (فكر، تركيز ، إدراك) تعطي ما يسمى بالاعتقاد ، ثم يليها الإحساس أو الشعور و أخيرا السلوك المشاهد أو الملاحظ ، و الذي يعكس معنى الموارد البشرية إدراكا و سلوكا ، ليصبح العمل بها حاجة و مطلب كما قلنا في البداية،و ليس تقليدا للآخر و لا تمسكا بعولمة لسنا أهلا لها ، أو هي كما يقول الأستاذ "إسماعيل قيرة"[2]:"طقس من طقوس المرور في نظام الميكيافلية و الخبث الاجتماعي" و هنا نقول الخبث التنظيمي.

---

[2] - إسماعيل قيرة : الميكيافلية و طقوس المرور ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20أوت 1955، سكيكدة ،دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ،عدد1 ، 2007 ، ص17.

ونظرا لأهمية هذا المورد في تطوير المؤسسات و التنظيمات، أردنا توجيه دراستنا هذه في هذا المجال لنرى كيف يساهم هذا الأخير في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة للمؤسسة أو التنظيم الذي ينتمي إليه ، إنتاجيا كان أو فكريا أو خدماتيا ، من خلال مدى عناية القادة و المسيرين بهذا العنصر و الاعتماد عليه في تحقيق الأهداف ، و ما يوضع له من إستراتيجيات تنظيمية تموقعه ضمن هيكل المؤسسة الذي يرسم مسار سلوكه التنظيمي و ثقافته التنظيمية ، ليمارس دوره و مركزه و مكانته في توجيه الفعل التنظيمي لتحقيق الأهداف المسطرة.

ولفهم أكثر هذا الدور عن طريق الفكر الإستراتيجي لا بُدَّ من التطرُّق إلى مفهوم الإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

1. مفهوم الإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

كثير من الأدبيات في مجال العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية التي تحدثت عن الإدارة و التنظيم بالمؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية أو الفكرية أو غيرها ، لكن تبدأ الدراسات تقل كلما اتجهنا نحو الأدبيات العلمية الخاصة بالإستراتيجية أو الموارد البشرية. أما معالجة إدارة الموارد البشرية من الناحية الإستراتيجية فتكاد تنعدم في حدود معرفتنا ، حتى أن أولائك الذين درسوا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ركزوا على الأهمية و الدور المنوط لهذه المصلحة أو الإدارة ، لما تملكه من قدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها ،في ظل التحديات المختلفة التي يشهدها عالم المؤسسات اليوم ،أو ما يعرف بالعولمة ، بما في ذلك عولمة الفرد قبل المؤسسة.

لكن لا نريد المعالجة منه هذه الزاوية بل نريد أن نحو منحى آخر يهدف إلى إدماج عناصر التحليل الاستراتيجي مع عناصر العلوم التي تدرس الموارد البشرية بالمؤسسة لصياغة أدوات و طرق خاصة لدراسة إدارة الموارد البشرية برؤية أكثر عمقا، و بأدوات أكثر تحكما حتى تتمكن هذه الإدارة من ممارسة مهامها كإدارة إستراتيجية فعالة رائدة في مجال خلق الميزة التنافسية للمؤسسة في مجال العنصر البشرية، و المساهمة الفعالة في تحقيق الهدف .

و منه فإن الإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية كما قصدناها هنا هي **:" تلك المفاهيم و التصورات الخاصة بالعنصر البشري داخل المؤسسة أو التنظيم مهما كان نوعه كما يتمثلها المسيرون و القادة ، سواء من حيث تكوينه ككائن** بيولوجي ذو خصائص سيكوسوسيولوجية من جهة و معرفية من جهة أخرى ، وكل المؤشرات ذات البعد البيولوجي و البعد السيكوسوسيولوجي و البعد المعرفي التي تموقعه أولا في أذهان هؤلاء القادة و المسيرون ، ومن تم انعكاسات هذه التصورات و المفاهيم (مجموعة المؤشرات) على الأهمية المعطاة لهذا المورد البشري ، ومن تم المكانة و التي يأخذها في داخل المؤسسة و التي تحدد موقعه ضمن الهيكل التنظيمي، و ما هي الوظائف المنوطة به من خلال مجموعة الأدوار التي يقوم بها داخل التنظيم، التي تحددها مجمل الواجبات و الحقوق ، بحيث تجعل منه يحتل الريادة في قيادة المؤسسة وخلق الميزة التنافسية في مجال الأفراد و التي من خلالها تحافظ المؤسسة على بقائها و استمرارها و نموها و الآليات المتخذة لتحقيق ذلك"[*] .

من خلال هذا التعريف لمفهوم الاستراتيجيات التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية يمكن استنتاج ما يلي:

- الإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية تتشكل من العناصر التالية :

2. **المفهوم:** لابد على المسير و القائد أن يكون لديه مفاهيم إستراتيجية بأتم معنى الكلمة للعنصر البشري ، كصانع الاستراتيجيات و صانع الميزة التنافسية للمؤسسة وما يتمتع به من ميزات مادية و معنوية و هو رهان المؤسسة.

---

[*] تعريف شخصي .

انعكاس هذا التصور للمفهوم على الهيكل التنظيمي من خلال احتلال إدارة الموارد البشرية مكانة لائقة، بحيث تتمتع بـ:

- الحرية و الاستقلالية في حدود **رسالة المؤسسة** و حدود إستراتيجياتها، و في حدود ما يسهل عليها أداء مهامها.
- قدر كبير من السلطة و المسؤولية و القدرة على اتخاذ القرار حتى تتمكن من وضع خططها و إستراتيجياتها مجال التنفيذ في إدارة الأفراد .
- مساهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الإستراتيجية العامة بالمؤسسة و مشاركتها في كافة استراتيجيات المصالح و الإدارات العامة الفرعية الأخرى.
- تواجدها ضمن مجلس الإدارة أو الإدارة العليا و تمتعها بدور الاستشارة الإستراتيجية داخل المؤسسة.
- امتلاكها مسؤولية المشاركة و المراقبة الإستراتيجية و تقييم الأداء لكافة نشاطات المؤسسة وفق آليات علمية متطورة .

3. من حيث تشكل الإستراتيجية:

لابد من أن تنعكس هذه الإستراتيجية على التنظيم حتى تسمى تنظيمية يعني أن الإستراتيجية تسبق التنظيم أو التنظيم يتبع الإستراتيجية ، من خلال:

- بناء رسالة المنظمة: الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة ، دون غيرها من المؤسسات من حيث (النشاطات ، الخدمات و الجمهور المستهدف ،أي مبرر وجود المؤسسة).
- الغايات و الأهداف التي تخضع لشروط خاصة تجعل منها متميزة استراتيجيا .
- التحليل الخارجي (البيئي) والداخلي(التنظيمي) SWOT.
- الخيار الإستراتيجي.

4. تنفيذ الإستراتيجية:

بمجرد بناء الاستراتيجيات و اختيار البدائل تنتقل المؤسسة، إلى مرحلة التنفيذ، و أن التنفيذ ينطوي على العديد من الاحتياجات المتعلقة بالعنصر البشري ، كتوفير المهارات الفردية لأداء المهام ، و الهياكل الضرورية و الآليات و العمليات المختلفة الخاصة بالسلوك التنظيمي، و كلها تحدد وفق الخطوات السابقة.
و المتغيرات التي تحكم تنفيذ الإستراتيجية هي:

- الهيكل التنظيمي.
- تصميم المهام .
- اختيار و تدريب الأفراد (الفعالية و الكفاءة).
- نظم المكافآت .
- نظم المعلومات و الرقابة.

و كلها وظائف خاصة بإدارة الموارد البشرية إضافة إلى مهامها الأخرى ذات البعد الاستراتيجي السابق الذكر.

5. دور الإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف:

يتحقق ذلك من خلال تواجد إدارة الموارد البشرية في جميع المستويات من إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة. و توجد أربع مستويات من الترابط الوظيفي[3] بين إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية.

- **الارتباط الإداري (الترابط):** أقل المستويات ارتباطا حيث تركز إدارة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية و هي بعيدة عن القرار و تابعة ضمن الهيكل التنظيمي لمصالح أخرى و تعتبر أكثر تقليدية.
- **الارتباط ذو الاتجاه الواحد:** في ظل هذا الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير و إعداد الخطط ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية و من خلال هذه الخطط تصمم هذه الأخيرة برامجها .

لكنها تبقى بعيدة عن موقع تشكيل و تنفيذ الإستراتيجية و لا تساهم في تحقيق الأهداف إلا بالطريقة التقليدية،و هي جزء من الأجزاء لا أكثر .

- **الارتباط ذو الاتجاهين:** يسمح هذا المستوي من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الاستراتيجية من خلال ثلاثة مراحل :
  - إعلام إدارة الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية .
  - إدارة الموارد البشرية تدرس مؤشرات الإستراتيجية.
  - تحال الخطة أو البديل المعتمد على إدارة الموارد البشرية لبناء البرامج و تصميمها، يوجد هنا اعتماد متبادل بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية و من هذا المستوى تبدأ معالم تشكل الإستراتيجية التنظيمية الخاصة بـ إدارة الموارد البشرية و التي من خلالها تبنى الإستراتيجية العامة .
- **الارتباط المتكامل:** هو ارتباط ديناميكي و متعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدل من التفاعل المرحلي ، أو المتتابع و تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا فعالا في قسم الإدارة العليا ، وتشارك بقوة في بناء و تنفيذ الإستراتيجية ولكن ما هي المدخلات التي من خلالها يمكن أن تساهم بها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الهدف.؟

وهناك الإجابة تكمن في ما سميناها بالإستراتيجية التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهي تلك الخطة المتكاملة و المحتوية لعناصر بناء الاستراتيجيات و آليات تنفيذها ، ابتداء من التصورات إلى هذه النتائج و تقييمها ، أي تساهم في تحقيق الهدف مع باقي المصالح من خلال بنائها الداخلي و آليات عملها الإستراتيجية المحكمة، فهي بمثابة القلب بالنسبة للجسم، أما فيما يخص النماذج التي تعمل بها إدارة الموارد البشرية فهي كثيرة و كل نموذج إستراتيجي له خصائصه النظرية و مستلزماته التطبيقية نذكر منها بعض النماذج على سبيل الذكر لا الحصر، و قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التوفيق بين بعضها أحيانا ، كما قد تطبق نموذجا معينا في مواقف أخرى أو على حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة السوق أو المنتج أو الخدمة المقدمة ،و تدخل هذه النماذج ضمن آليات تحقيق وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية. و من بين هذه النماذج:

- **نموذج بورتر** PORTER: و الذي يتحقق وفق إستراتيجيتين ، إستراتيجية الريادة أو خفض التكلفة ، وإستراتيجية التنوع في ما تقدمه المؤسسة لزبائنها ، بالإضافة إلى إستراتيجية التركيز و التخصيص لغرض التفوق .
- **نموذج ميلز وسناو** (MILSE et SNOW) : ينحصر في: الإستراتيجية الدفاعية ، الرواد ، التحليلية و الاستجابية ، و كل هذه الاستراتيجيات ،ترتكز على العنصر البشري في الإعداد و التنفيذ و المراقبة و كل واحدة تحتاج إلى نوع معين من الموارد البشرية. وكلها

---

[3] - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين-، الدار الجامعية الإبراهيمية،2006، ص99.

تحتاج إلى تحليل معمق وسنركز فقط على تلك التي تخدم مجال بحثنا، وتكون موضع القياس الميداني حتى لا نخرج منهجيا عن إشكالية البحث.

كما توجد نماذج أخرى معروفة ، في الإدارة الإستراتيجية، تعرف بـ:التركيز، التنويع، النمو والتوسع بالإضافة إلى بعض النماذج مثل: النموذج الخطي، النموذج ألتكيفي ،النموذج التفسيري، وهناك نموذج مدخل النظم يرتكز على نماذج فرعية هي: التعليمي، التحليلي و النموذج الموضوعي بالإضافة إلى نموذج جامعة هارفارد(SWOT)، و إستراتيجية التنافس و أصحاب المصالح، نموذج عملية التخطيط ، نموذج الأبعاد السبعة ،مدخل الطير ، و مدخل السنجاب ، و هناك مداخل أخرى تطرق إليها بعض الباحثين في كتاباتهم حول تاريخ الإدارة *، تخص أدوات و طرق التحليل الاستراتيجي، سنركز فقط على الأنواع ذات العلاقة بالموضوع مثل إستراتيجية التوسع والتخصص. ولمعرفة واقع مؤسساتنا في هذا الجانب من خلال هذا البحث تمَّ طرح الإشكالية التالية:

السؤال المركزي :

هل للإستراتيجيّة التنظيميّة في مجال إدارة الموارد البشريّة دور في تحقيق أهداف المؤسسة الإستشفائيّة المتخصصة بسرايدي (EHS) ؟

---

* Ahmed hamadouch : méthodes et outils d' analyse stratégique , Ed echihab .1997.

الأسئلة الفرعيّة:

1- هل توجد أهداف إستراتيجية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) ؟
2- هل توجد إدارة للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) ؟
3- ما هي وظائف هذه الإدارة ؟
4- هل تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) يتمُّ باستعمال الطريقة الإستراتيجية SWOT ؟
5- ما نوع هذه الإستراتيجية ؟
6- هل يوجد ارتباط بين تشكيل إستراتجية المؤسسة و الهيكل التنظيمي ؟
7- هل يوجد ارتباط متكامل بين تشكيل إستراتيجية المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) وإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الهدف ؟

II - الفرضيات:

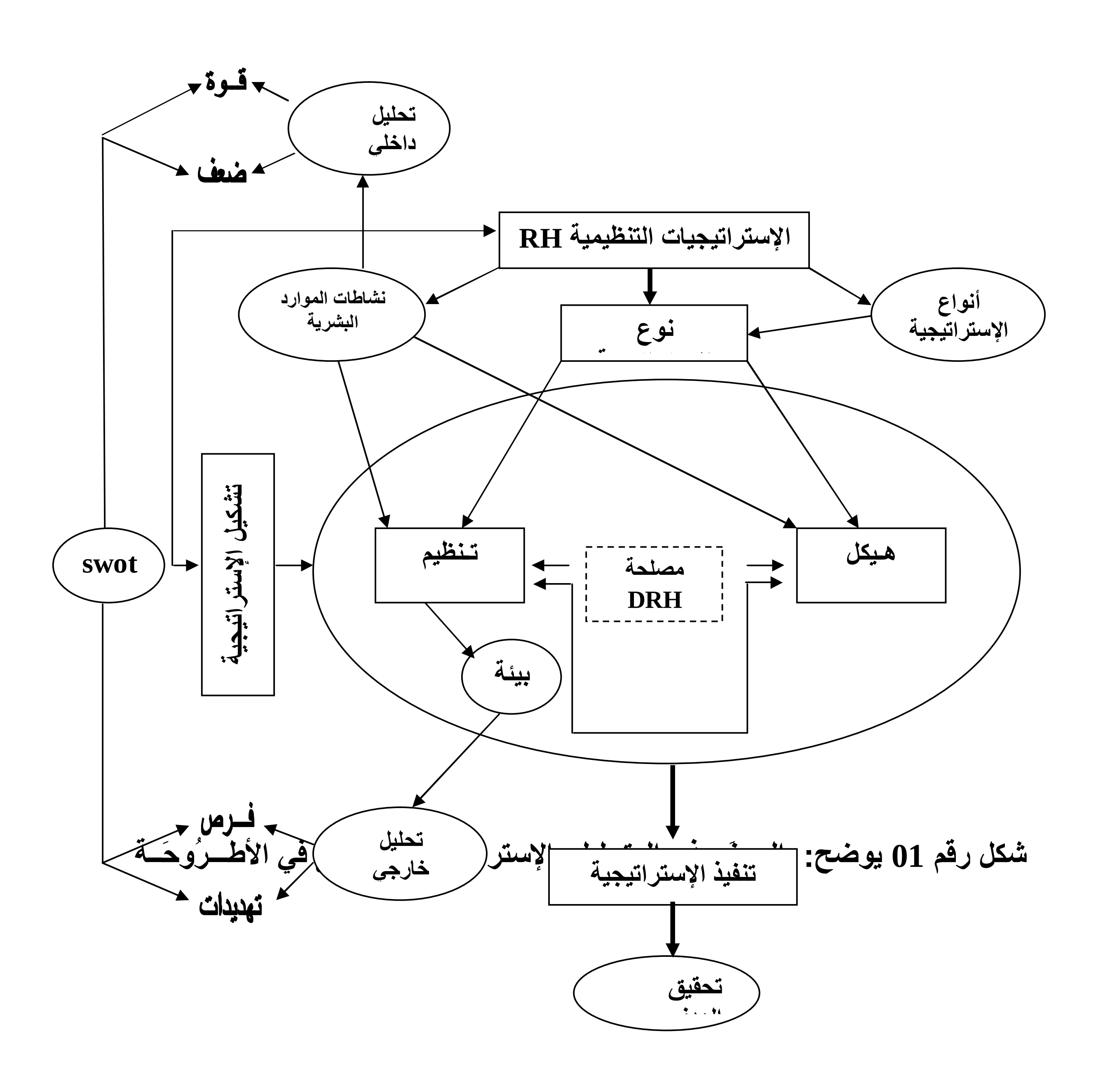
1- يتوقع الباحث وجود أهداف إستراتيجية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS).
2- يتوقع الباحث وجود إدارة للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS).
3- يتوقع الباحث أنّ وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية هي:
- التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتوجيه).
- التكوين(علمي، مهني، أيام دراسية، ملتقيات وطنية، دورات تدريبية، تربصات، داخلية أو خارجية).
- التحفيز (السكن، النقل، الإطعام،الترقية، المسؤولية، العلاوات وتحفيزات مادية).
- الصيانة (الوقاية من الأمراض النفسية -الإجهاد- والمهنية- إجهاد العينين-، الروتين، التذمر والملل).

4- يتوقع الباحث أنّ تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) يتم باستعمال الطريقة الإستراتيجية SWOT .
5- يفترض الباحث أنّ نوع هذه الإستراتيجية هي:
- إستراتجية التخصص (مجال نشاط محدد، تركيز الموارد في هذا النشاط والحصول على الكفاءات).

- إستراتجية النمو والتوسع (توسيع نطاق النشاط، زيادة الحجم، توسيع الأهداف، الانتشار والحصول على الكفاءات).

6- يتوقع الباحث وجود ارتباط بين تشكيل إستراتجية المؤسسة و الهيكل التنظيمي.

7- يتوقع الباحث وجود ارتباط متكامل بين تشكيل إستراتيجية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) وإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الهدف.



شكل رقم 01 يوضح: ... الإستر... في الأطــرُوحَــة

III- أهداف و أسباب إختيار الموضوع:

1. أهداف الدراسة:

للباحث أهداف يريد الوصول إليها وهي:

- التعمق في مثل هذا النوع من الدراسات بحكم التخصص.
- يعتبر هذا التخصص من التخصصات الجديدة في مجال العلوم الإنسانية وإثرائه بالبحث يعتبر من بين الأهداف.
- تطبيق مبادئ التحليل الإستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية.
- معرفة بعض جوانب التسيير في المؤسسة الجزائرية موضوع البحث في مجال إدارة الموارد البشرية ومدى استعمالها للإدارة الإستراتيجية.
- رفع مستوى الباحث الأكاديمي والحصول على شهادة الدكتوراه.

2. أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإستشفائية المتخصصة.
- نشر تطبيق أدوات وطرق التحليل الاستراتجي في التعامل مع إدارة الموارد البشرية.
- المساهمة في إبراز دور إدارة الموارد البشرية بمؤسساتنا وإعطائها البعد الاستراتجي.
- التعمق في هذا النوع من الدراسات و تطوير القدرات العلمية للباحث.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية و الجامعية.
- ميول الباحث وتخصصه.
- يعتبر من المواضيع الحديثة علميا وعمليا.

IV - تحديد المفاهيم[•]:

1. مفهوم الإستراتيجية:

لغة: يعرف قاموس أطلس الموسوعي الخاص بدار الأطلس للنشر الطبعة الثانية لسنة 2003 في الصفحة 1264 الإستراتيجية بأنّها:

- " العلم والفن في استخدام قوات البلد في تطبيق خطة مُوافق عليها بأكبر قدر ممكن من الفعالية ".
- العلم والفن في القيادة العسكرية في تخطيط وإدارة السرب.
- خطة ناتجة عن إستراتيجية أو معدة لتحقيق هدف معين.
- الفن والقدرة على استخدام الخطط الذكية في السياسة وإدارة الأعمال مثلا.

أما قاموس دائرة المعارف باللغة الفرنسية لـ: PHILIPPE AUZOU et autres التابع لـ:
Ed PHILIPPE AUZOU, Paris 2003 في الصفحة 1452، فإنّه يعرف الإستراتيجية بأنها:
فن تطوير المجموعات في حقل قتالي أو مسرح عمليات التكتيك والإستراتيجية جزء من الفن العسكري والتي تشمل تنظيم مجموع العمليات الحربية ومجموع الوسائل الدفاعية الخاصة ببلد ما.
فن تسيير وتوجيه عمليات معينة في اتجاه هدف محدد.

اصطلاحا:

ظهر مفهوم الإستراتيجية داخل المؤسسة في منتصف الخمسينات عن طريق WILLIAMS ، ويعتبر هذا المفهوم جديد بالنسبة للثقافة التسييرية. وهذا المفهوم ذو الأصل العسكري عرّفهُ CLAUSE WEITZ بأنّه :" فن استعمال القوّة العسكريّة لتحقيق أهداف مُحدّدة من طرف السياسي". والإستراتيجية العسكرية تعني التخطيط والتنفيذ للسياسات الـمُحدَّدة باستعمال كل الوسائل والموارد الـمُتاحة .
والإستراتيجية في المؤسسة تعني: مجموعة من الأفعال الـمَتكاملة الـمُوَجَّهة نحو تحقيق أهداف مُحدَّدة سلفا بتنسيق وتوجيه الموارد. وهدف الإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسيّة تَدُوم وتضمن مردود جيّد.
والإستراتيجية هي حبل توجيه (Fil Conducteur) للمؤسسة في مجال اختيار النشاط، المنتوج والسوق والميزة
التنافسيّة[*]. وتُعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من القواعد خاصة بإتحاد القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالمستقبل وهذا في مجال النشاطات والمناهج.
والإستراتيجية أيضا هي مجموعة من الخيارات الأساسية تضمن بقاء واستمرار المؤسسة وتجنيبها الأخطار المستقبلية.
الإستراتيجية هي مخطط استعمال وتأمين الموارد المتوفرة لغرض إحداث التوازن التنافسي والعمل على استقراره لصالح المؤسسة.والإستراتيجية هي مفهوم المنظمة في مواجهة البيئة في زمن معين ولتحقيق إستراتيجية حقيقية ومتكاملة يجب على المؤسسة أن تعتمد على الفرد القادر على أفهمت إستراتيجيته وقدرته على تصوُّر الطريقة التي من خلالها يواجه التنظيم بيئته. ويحددها الأستاذ أحمد حمدوش بأنّها: " مجموعة قواعد لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال النشاط والتي تأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية:

- مجال النشاط: (منتج، خدمة \سوق، زبون).
- مؤشرا لنمو المؤسسة (اختراق السوق، التوسّع، الجدية، التحيّز...).
- الميزة التنافسية.

(•) RH = الموارد البشرية، DRH= إدارة الموارد البشرية، GRH = تسيير الموارد البشرية.

(*) أنظر: R.Athietard , et autres : stratégies – concepts , méthodes , mise en œuvre, ed dunod paris,p26

- التناغم في الأداء (نشاطات، وسائل، وحدات مختلفة..)واستغلال المجموع لأن الكل أكبر من مجموع الأجزاء.

ولأهمية الإستراتيجية في التنظيم تمّ التطرق إلى المفهوم من مختلف زواياه وحسب العديد من الباحثين، فبالنسبة لكارلوف (KARLOF)[4] : **إستراتيجية الأعمال** تحلل إلى أربعة مراحل:

- **الخلفية الإيديولوجية**: وهي الرؤية التي يُريد من خلالها المسيِّر والقائد توجيه المؤسسة، والتي تحدد من خلالها الأهداف التنظيمية. أما المهمة Mission فتحدد الحاجات تحت الطلب في حين المسار يحدد الإستراتيجية.
- المردود الخارجي: معرفة هيكل الحاجات لدى الزبون، مستوى الإشباع، مدى وجوده، توجهات السوق، التوسع أو الاختراق.
- المردود الداخلي: وضعية الأسعار، وضعية رأس المال الإنتاجية والأداء...إلخ.
- الإدارة الإستراتيجية: تشخيص إمكانية التطور، النمو والقدرة على اختيار المسار الصحيح وفق معايير محددة.
- وحدة الأعمال هي مصلحة من المصالح تقوم بمهمة نوعية ومحددة بـ:
  - خدمة من الخدمات.
  - إشباع حاجة محددة.
  - زبائن مستهدفين بدقة.
  - ميزة تنافسية.

أما DUHAMEL فيعرف الإستراتيجية بأنّها[5]: تشمل خمسة مكونات:

- الإستراتيجية تفرض وجود مشروع يضم أفراد ووسائل.
- تحقيق المشروع يضم مجموعة من السلوكيات أو الأفعال في إطار مواجهة منافسين آخرين.
- النتائج غير معروفة مسبقا، بل هي فرص نجاح وإمكانية خطر .(مبدأ الغيبية):{ولا تقلنَّ لشيء إني فاعل ذلك غدا(23) إلا أن يشاء الله...}[6]
- المشروع قابل للتغيير من أجل التكيف(مرن)
- الهدف النهائي للفعل هو النجاح Success، الفوز والانتصار...، ولا يمكن تصوّر الإستراتيجية خارج إطار: التحدّي، المواجهة أو المنافسة.

وكلها مفاهيم متقاربة سواء اللغوية أو الاصطلاحية وتتفق حول التنبؤ، الاستعداد، تركيز القوة، استغلال الفرص، معرفة القوة والضعف، التهديدات والفرص والميزة التنافسية. وجميعها تركز على تحقيق الهدف بأكبر منفعة وأقل تكلفة.

2. التعريف الإجرائي:

والإستراتيجية هي إدارة الحركة والفعل في اتجاه معين وهي إدارة التغيير وتكون الانطلاقة الإستراتيجية من التساؤلات التالية:

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها ؟
- ماهية نقاط القوة والضعف ؟ (تشخيص داخلي) } المنهج

[4] - أنظر: R.A.thietard , et autres : ibid: p27

[5] - أنظر: R.Athietard , et autres : ibid: p28

[6] - الآية 23، 24 : سورة الكهف.

- ما هي الفرص والتهديدات ؟ (تشخيص خارجي)

3. مفهوم التنظيم:

يقابل مصطلح التنظيم : مصطلح Organisation و يعني من حيث الموضوع : كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ، و حتى يتحقق هدف التنظيم لابد أن يأخذ طابع بلائم تحقيق هذه الأهداف ، ويتبنى التنظيم مجموعة من الأبعاد البنائية التي تضمن تحقيقه للأهداف .حيث ينظم نشاطاته على أساس من التخصص و تقسيم العمل و تسلسل السلطة و نظام الاتصالات و الجزاءات .و هذا ما يجعل التنظيم يقترب من مفهوم البيروقراطية عند ماكس فيبر على اعتبار أن هذه الأبعاد ما هي إلا تعبير عن التنظيم الرسمي .لكن هذه الأبعاد البنائية تغفل التنظيم غير الرسمي .الذي يتمثل في مجموعة من الممارسات التي تظهر كرد فعل للتنظيم الرسمي و قواعد البيروقراطية ، و كذلك من خلال العلاقات الإنسانية الطبيعية التي تسهم في تكوين الجماعات الأولية و القيادات الطبيعية ، و المعايير الاجتماعية المرجعية و أهدافهم الكامنة . و هكذا يتخذ التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي .كما يقترب –التنظيم- من مفهوم النسق الذي هو الكل الذي يتكون من أجزاء معتمدة فيما بينها و يبقى هذا التعريف عاجز عن تقديم فهم شامل للتنظيم.لأن هناك جوانب أخرى مهملة تطبع التنظيم مثل: الصراع و توزيع القوة و التي تضفي على التنظيم طابع الديناميكية و ما يعنيه على تحقيق أهدافه أيضا و المعروف أن التصور الشائع للتنظيم قد يشير إلى العديد من التنظيمات تتوفر على الخصائص البنائية و الديناميكية مثل : المصنع ، و مختلف الهيئات مثل المستشفيات و الجامعات ، ونقابات العمال ...الخ .إلا أن هذه الأمثلة تعرف التنظيم انطلاقات من مصطلحات محددة مثل المنظمة ، المؤسسة أو المنشأة، على النحو الذي يقصده علم الإدارة في حين أن التنظيم في علم الاجتماع ، هو أشمل ، وينتقل إلى عدة مستويات ليشمل مكونات المجتمع بأكمله بالإضافة إلى أنه قد تتحدد التنظيمات الفرعية لتعطي تنظيم أكبر مثل الاتحادات الوطنية و الدولية و مختلف المنظمات و الهيئات . كما يطلق اسم التنظيم على مؤسسة أو هيئة .سواء كانت صناعية أو فلاحيه أو إدارية أو مصلحة للخدمات ، شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.

و يعرف –**جوس**-[7] التنظيم أنه ترتيب المستخدمين من أل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف و المسؤوليات .و يعرفه –برنارد- بأنه : منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر . أما محمد عبد الوهاب فوجد أن كلمة تنظيم تعني شيئين: وظيفة و شكل، فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، و توزيع الأدوار عليهم.حسب قدراتهم و رغباتهم، و التنسيق بين جهودهم و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم.، حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة ومعروفة للجميع ، أما الشكل فهو : هيكل التنظيم ، و يقصد به الجماعات و الأدوار و الأقسام التي يعمل بها الناس ، و العلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ، و منسقة ليصلوا إلى هدف محدد ، و بهذا نستخلص أن التنظيمات بطبيعتها ، تحتوي في معناها على الهياكل و النشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة ، كما قد يعنى التنظيم إمداد المنظمة أو المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من مواد أولية و رأس المال و الموارد البشرية كما تستلزم وظيفة التنظيم إقامة نظام محكم للعلاقات بين الأفراد و الأشياء-مكونات التنظيم-،و الذي هو تنظيم إنساني و اجتماعي بدل ما هو رسمي ، و لعلى ما يميز التعريفات

---

[7] - إبراهيم سلهاط: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، إشراف لوكيا الهاشمي قسنطينة 2002.

المختلفة للتنظيم هو اشتمالها على عناصر العمل ، الأفراد ، مكان العمل ، العلاقات ، الوظائف ، المسؤوليات و السلطة ، تقسيم العمل ...الخ، حيث أن كل تعريف يركز على إحدى هذه الجوانب دون آخر فمنهم من يركز على الجانب الفني و منهم من يركز على الجانب الإنساني و منهم من يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق هدف .

ويعتبر التنظيم ظاهرة قديمة حديثة ، فقد يوصف الإنسان بأنه إنسان تنظيمي بطبعه على اعتبار أن هذا الكائن منذ أن كان جنينا في بطن أمه كان التنظيم الخلوي البيولوجي يسهر على تشكيله ، إلى أن تولى تنظيم المستشفى ولادته، و تنظيم البلدية تسميته ، كما أن تنظيم الأسرة قام بتربيته ضف إلى ذلك كل المؤسسات الخاصة بالتنشئة الاجتماعية التي مر بها في حياته،إلى أن يموت حيث يتولى تنظيم المسجد تشييع جنازته.(أنظر مراد زعيمي:مؤسسات التنشئة الاجتماعية،منشورات جامعة باجي مختار عنابة).

يعرف GUY ROCHER،في كتابه "مقدمة في علم الاجتماع العام"[8] التنظيم بأنه:" الآلية التي من خلالها نعين التوافقات المشكلة للأدوار ذات الخصائص البيروقراطية التي تنبع من وظائف محددة " . و يتركز التنظيم على الهياكل الرسمية ، يعني على هياكل تنظيمية تحدد توزع المسؤوليات ، مستويات اتخاذ القرار و آليات التنسيق . كما أنها تمتاز قديما بخاصية الهرمية (العمودية) فإن الهياكل الحديثة تمتاز بعرضيتها و مرونتها و تبادليتها لتكون أكثر فاعلية في مواجهة التغيرات البيئية و تغطي عملية التنظيم نوعين من الاعتبارات[9]:

- **اعتبارات تصميم الهياكل** و تشمل، الأنشطة و الوظائف، و التقسيمات الإدارية و نطاق الإشراف و توصيف الأعمال و المهام و تتبعها اعتبارات توفير القوى البشرية اللازمة.
- **اعتبارات التنسيق** الذي يترتب تأمينه من خلال استعمال السلطة وتفويضها من خلال تصميم العمل.

أما تصميم البنية التنظيم فيخضع إلى:

- درجة التخصص في العمل .
- درجة الرسمية و اللارسمية .
- اللامركزية و تفويض السلطة.
- اختلاف التصميمات الفرعية.
- نطاق الإشراف، المناصب، المؤهلات.

وتخضع البيئة التنظيمية إلى مجموعة من العوامل تتمثل في :

- **العوامل الداخلية** مثل حجم المؤسسة حيث كلما كانت كبيرة تزيد من التعقيد، البيروقراطية و زيادة عدد الإداريين.
- **تنوع الأنشطة:حيث تصبح الهياكل الفرعية على درجة عالية من التخصص.**
- **خصائص الموارد: المواءمة بين متطلبات الأهداف و خصائص العاملين، خلال الزمن، من حيث المرونة، البيروقراطية و القرار.**
- **العوامل الخارجية و تمثل**:
  - **البيئة المستقرة، هياكل أكثر استقرار (ميكانيكية).**
  - **البيئة غير المستقرة، هياكل أكثر مرونة (عضوية).**

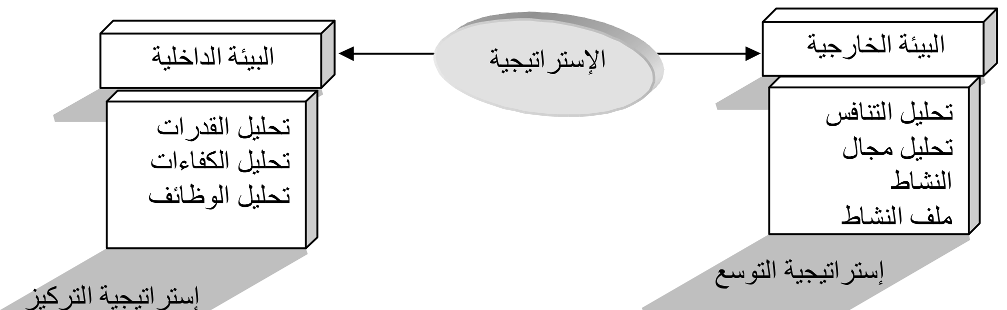
كما يؤدي العامل البيئي إلى وجود هياكل مختلفة داخل المؤسسة نفسها بالإضافة إلى تنوع الأساليب الإدارية المستعملة، وعلى الإدارة العليا أن توازن جيدا بين اختلافات مكوناتها لتأمين مرونة وتكامل العمل ، و يشكل كل من التنظيم الداخلي، الإستراتيجية و البيئة المتغيرات الأساسية المؤسسة(يستعمل الباحث كل من

---

[8] - J.P helfer et autres: management- strategie et organization, 5ed, vuibert, paris 2004, p251

[9] - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ، جزء 2 ، د م ج، الجزائر 1995، ص79.

التنظيم والمؤسسة والمنظمة والمنشأة بنفس المعنى لتفادي المشاكل اللغوية ومشاكل الترجمة على اعتبار أنها تعني شيئا واحدا ممثلا في جانب تشريعي، جانب بشري وجانب تقني للمؤسسة).



شكل رقم 02 يوضح: مكونات الإستراتيجية

4. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تباينت و تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري (إدارة الأفراد ، المستخدمين ، الموظفين ،علاقات العمل ، الموارد البشرية ..) منه من يعرفها بأنها: "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المنظمة.

كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم و النوع المناسبين بما يخدم أغراض المنظمة و يرغب في البقاء في خدمتها و يجعلهم يبدلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاز و تحقيق أهدافها.

كما تعرف إدارة المارد البشرية بأنها:"مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

كما تعرف بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاج إليها أية منظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها وصيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها ،و يعتبر العنصر البشري العنصر الجوهري الذي يستند إليه التنظيم أو المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا ضمن مخططاتها و برامجها ، وهذه الموارد البشرية موزعة ضمن سلم إداري يحدد واجبات كل عنصر فيه ، سلطته و مكانته و علاقته ببقية أعضاء التنظيم و طريقة الاتصال بهم[10].

و يقصد بإدارة الموارد البشرية أيضا كل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب العاملين و معاملتهم في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها و الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

و إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل نمو و تطور ، أختلف الكتاب و الباحثون حول مسار تطورها و الرواد الذين أسهموا في تطوير هذا التوجه الخاص بإدارة العنصر البشري. فمنهم من يعتبر تايلور أحد رواد التطور الحاصل في مجال إدارة الموارد البشرية ، و منهم من يرى عكس ذلك ، فتايلور لم يساهم بطريقة مقصودة حين تطرق إلى دراسته المعروفة بـ **ost** ، و نحن نرجح التوجه الثاني و نعتبر تايلور أحد الرواد الذين ساهموا في تصميم بيئة العمل ما يعرف **بالأرغونوميا (Ergonomie)**[*] و ليس في تطوير إدارة الموارد البشرية.

و بغض النضر عن الاختلافات التي تحتاج إلى دراسة خاصة يمكن تقسيم تطور الموارد البشرية وفق التقسيم البسيط الآتي و الذي يفي بالغرض :

---

[10] - سمرة عسلي: الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، جامعة قسنطينة 2006،ص4.

[*] أنظر yves chwartz ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، منشورات جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر العدد 01 ، 2007 ص 38 .

- **مرحلة التكوين:** و تعود إلى ما قبل القرن العشرين حيث كانت الأنشطة عشوائية و غير منظمة، رغم بداية ظهور المتخصصين و المستشارين في هذا المجال.
- مرحلة النمو: ما بين 1900-1942 *، حيث ظهر في هذه المرحلة مفهوم السكرتير الاجتماعي و تميزت عموما بزيادة الاعتراف بوظيفة إدارة الموارد البشرية و شرعيتها ، و ضرورة تواجدها في كل منظمة و تنتهي هذه المرحلة بنهاية ح ع2 .
- **مرحلة النضج:** تبدأ هذه المرحلة بظهور قانون العمل الصادر في الولايات المتحدة الأمريكية، ما بين 1942-1946 كما تميزت بالتدخل الحكومي القوى في مجال نشاطات الموارد البشرية و العدد الهائل من التشريعات في هذا المجال. و لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة تتمثل في :

- **على مستوى المؤسسة :**
  - تكوين قوة عمل مستقرة و ذات كفاءة .
  - تنمية و تدريب القوة العاملة و زيادة الأداء.
  - المحافظة على القوة العاملة و تأمين مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - تحقيق التكامل داخل المؤسسة.
  - الزيادة في الكفاءة الإنتاجية
  - بالإضافة إلى عوامل عديدة لا يتسع المقام لذكرها.
- **على مستوى الفرد:**
  - توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الفرد و مهارته.
  - توفير مناخ مناسب للعمل و فرص التقدم الوظيفي و النمو المستمر للعمل.
  - رفع مستوى المعيشة للفرد العامل وتحسين مستوى الدخل.
  - توفير مختلف الخدمات و برامج الرعاية.
  - تحقيق نوع من الاستقرار و الأمن و الرضا المهني.
  - توفير الإرشاد و التوعية النفسية ، الاجتماعية ،الاقتصادية و الصحية للأفراد .
  - كما أن لهذه الإدارة جملة من الأهداف نذكر البعض منها كما يلي:
    - تحصيل الموارد البشرية.
    - تحفيز العنصر البشري و رفع الروح المعنوية .
    - تطوير الموارد البشرية ضمن الإطار المهني.

وذلك وفق وظائف هذه الإدارة و التي تتمثل في التخطيط ،الاستقطاب، التنمية، التحفيز و الصيانة.

ورغم اختلاف التوجهات في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية ،إلا أن جميعها ينطوي تحت الوظائف الكبرى التي ثم ذكرها و الاختلاف يكمن في التسميات من جهة و تحليل المستويات الوظيفة إلى عناصر جزئية من جهة أخرى.

و يكمن الغرض من تبيان مفهوم الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعدها على تحقيق أهدافها.

و ما يهمنا في هذا البحث ليس توضيح مفهوم ووظائف هذه الإدارة بقدر ما هو تبيان الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تموقعها في الهيكل التنظيمي و السلطات المخول لها و مجالات التدخل المختلفة ، و الأهمية النسبية بالنسبة لباقي الإدارات الفرعية من جهة، و تموقعها قبل ذلك في تصورات القادة و المسيرين من جهة أخرى.

---

* أنظر في هذا المجال: رواية محمد حسن: DRH ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.

انعكاسات هذه التصورات و المفاهيم (مجموعة المؤشرات) على الأهمية المعطاة لهذا المورد البشري ، ومن تم المكانة و التي يأخذها في داخل المؤسسة و التي تحدد موقعه ضمن الهيكل التنظيمي، و ما هي الوظائف المنوطة به من خلال مجموعة الأدوار التي يقوم بها داخل التنظيم، التي تحددها مجمل الواجبات و الحقوق ، بحيث تجعل منه يحتل الريادة في قيادة المؤسسة وخلق الميزة التنافسية في مجال الأفراد و التي من خلالها تحافظ المؤسسة على بقائها و استمرارها و نموها و الآليات المتخذة لتحقيق ذلك"* .

* تعريف شخصي .

V - الدراسات السابقة :

1. الدراسات الغربية:

في أي ميدان من الميادين العملية، يتفق الباحثون على أن الأفكار الأصلية أي النظريات والقوانين الأولى غالبا ما تكون محدودة، محصورة في العشرات لا أكثر، على غرار ما كتب عنها وما أخضع للدراسة فيما بعد والتي قد تفوق الآلاف.

والإدارة بصفة عامة والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة لا تخرج عن هذه القاعدة، ويسير وفق هذا الاتجاه كارول كندي في كتابه Toutes Les Théories du Management ومن هنا تقوم بعرض الأعمال الأساسية لرواد هذا النوع من الدراسات أو التخصصات- ترجمة شخصية-.

من هؤلاء الرواد من طرق صلب الموضوع ومنهم من درس مواضيع ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة لكن متفق عليه بأنهم الرواد Les Gourous الذين صنعوا علم الإدارة من المفهوم إلى المناهج والطرق، والآليات وإجراءات التنفيذ والمتابعة والتقييم، وكلها استعملها الباحث أو أشار إليها في دراسته-

أنظر في هذا الصدد كتاب (CAROL KENNEDY: toutes les theories du management, 3ed, :maxima,paris 2003.

- **دراسة أنسوف : ANSOFF :** ولد من أم روسية وأب دبلوماسي أمريكي، فيزيائي،ميكانيكي قضى بدايات عمره 16 سنة في روسيا ثم اتجه إلى نيويورك يعتبر أنسوف من عمالقة الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي، شكل نظريته سنة 1963، درس بمعهد كارينجي التكنولوجي عندما غادر منظمة لوكهيد للسلاح الجوي . أول كتاب له كان سنة 1965 بعنوان Corporate Strategy.

كان قد اعتبره هيترنبرغ هنري ، العمل الأكثر تطورا في التخطيط الاستراتيجي وقد سماه البروفيسور البريطاني برنارد تايلور(أنسوف)بأنه رائد الرواد في مجال الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي).

في دراسة أنسوف تحدث عن مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية وكيفية الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية سنة 1979، وكيفية زرعها داخل المؤسسة. عملية الإدارة الاستراتيجية كانت إحدى دراسات أنسوف سنة 1990 Inplanting Strategic Management تحدث فيها أنسوف عن السلوك الاستراتيجي عند المستوى المالي.

وطبق بحوثه داخل المؤسسات لما أتيحت له الفرصة في العمل ضمن قسم التخطيط والبرامج بالمؤسسة الجوية Lock Heed وهذا العمل سمح له بمعرفة ميكانيزم عمل المؤسسات وتحديد المتغيرات الأساسية والتفاعلات الموجودة في الوضعيات الحرجة أو المعقدة.

أصبح نائب رئيس ثم رئيس مدير عام لشركة Lock Heed فيما بعد التي تحولت من 17 قسم إلى 03 أقسام وتعرضت لمشكلة تسريح العال (100 مهندس) ومن هنا بدأ أنسوف في التفكير في التسيير في المجال البشري وبالضبط إدارة حياة الآخرين .

أنشأ أولا مدرسة في التجارة مؤسسة على مفهوم الإدارة الاستراتيجية لتكوين كوادر قيادة التغيرات.

وبعد تطبيق نظرياته لم تكن تؤدي إلى نتائج إيجابية مما دعاه إلى التفكير في آليات أخرى فعمل خلال عشرين سنة في بحوث نظرية وميدانية على السلوك الاستراتيجي كعامل مفتاحي للنجاح (FCS).

ودرس في السنوات الأولى العوامل المؤدية إلى النجاح وتلك المؤدية إلى فشل الاستراتيجيات.

ثم بعدها نشر مقالا حول فشل الاستراتيجيات، لا يجب البحث عنه من خلال الخطة الاستراتيجية وإنما في الإجراءات الكلية لإدارة المؤسسة (الإدارة الاستراتيجية).

أنسوف قدم أول ملتقى دولي حول الإدارة الاستراتيجية بدعم وتمويل من IBM سنة 1973 .

انتقل بعدها أنسوف إلى المعهد الأوربي للدراسات العليا في المناجمنت ببروكسل European Institute of Adveanced Studies (Bruxells) .
أين قاد مجموعة من المشاريع الأوربية حول الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية المؤسسات وبالضبط مراقبة ورصد السلوكات الاستراتيجية التي تعتبر بمثابة عوامل النجاح في البيئات الصعبة (1979) (1984) (1990) حيث قدم مقاربة مفصلة حول السلوك الاستراتيجي.
وفي دراسات أخرى لأنسوف تحدث عن وجوب إدخال مفهوم المرونة إلى عمل الإدارة الاستراتيجية للتكيف مع التغير. ونقاط حديث تايلور استفدنا منها في الدراسة الميدانية من خلال اختيار نموذج SWOT وفي بناء استمارة التحليل الإستراتيجي.
كما تحدث في مؤلفاته عن أنواع القرار: الاستراتيجي، الإداري، والتنفيذي، والطريقة التي تتفاعل بها.
ثم تحدث عن الأهداف الاستراتيجية وعلاقتها بالقرار وتحديد مجال النشاط. بعبارة أخرى فصل أنسوف في كل جوانب الإدارة الاستراتيجية، كما فيها الميزة التنافسية.

من مؤلفاته :

- Corporate Strategy **سنة 1965** (التخطيط الاستراتيجي) مفاهيم وآليات.
- Busniss Strategy سنة 1969 .
- From Strategic Planning to Management Strategic سنة 1976 (موضوع دكتوراه دولة : انظر الدراسة الخامسة في هذا البحث).
- Strategic Management سنة 1979 فرضية النجاح الاستراتيجي
- Implaning Strategic Management سنة 1984 إعادة طباعته 1990 .

مقالاته ونتائج دراساته وملتقاياته:

Ÿ Acquisition behavoir of -u s- manufacturing firms 1946 -1965
ŸThe concept of management strategic 1971
ŸFrom strategic planning to strategic management 1974 (IBM)
ŸManaging strategic surpeise by sesponse to weaksignals
ŸStrategic issue management 1980.
ŸDispersal positioning in strategic portfolio analysis (1980) avec kirsch et roventa.

ولعل أشهر كتبه والتي تم تطويرها من خلال الأعمال السابقة والتي تحدث فيها عن التحليل الخارجي والداخلي لبيئة المنظمة وتكييف عناصر البيئة الخارجية لعوامل البيئة الداخلية للتنظيم .
نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وهذا ما تطرقنا إليه في طرق التحليل الاستراتيجي والمسمى بنظام SWOT، وهذا يتماشى كلية مع موضوع دراستنا النظرية والميدانية حيث أراد أنسوف الإشارة إلى وجوب التحكم في عوامل النجاح والتحكم في السلوك الاستراتيجي ووضع آليات إستراتيجية لاتخاذ أنواع القرارات المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا التوجه المعتمد في دراستنا للمؤسسة الجزائرية لتحقيق أهدافها، وقمنا بتشخيصها وفق توجيهات هذا العالم.
لكن الفرق هو أننا اتجهنا منحى آخر هو أن الإدارة الاستراتيجية أخذناه في مجال إدارة الأفراد وهذا ما لم نجده في باقي البحوث، لأنه تم التكلم عن الفرد كجزء من الخطة الاستراتيجية في حين اعتبرناه هو

المسؤول الأول عن الخطة الاستراتيجية وعن تحقيق الهدف، وطعمنا دراستنا بتوجيهات مكملة في علم النفس وعلم الاجتماع بما يخدم الموضوع وأدخلنا لعض التحليلات السيكوسوسيولوجية لمقتضيات البحث .
وهذا ما يسميه MAUFRED KETS DEVRIS بالتحليل النفسي للمؤسسة Psycho Analyse de l'Entreprise.

- **ألفرد شاندلر ALFRED CHANDLER 1918 :**

مؤرخ اقتصادي أمريكي أستاذ تاريخ التسيير بجامعة هارفرد سنة 1971.
درس هذا العالم تطور الشركات الأمريكية الكبرى ما بين (1850 – 1920) وفي هذه المرحلة ولدت الرأسمالية على حد قوله من خلال أبحاثه كان يأمل شاندلر في إعادة هيكلة الشركات الأمريكية.
من أول الرواد الذين نادوا بـ:" يجب وضع استراتيجية للمؤسسة قبل وضع الهيكلة التنظيمية"، وقد أخذ جائزة بولتزر Prix Pultzer على عمله حوله: La main visible / The visible hand (1989) (اليد المرئية). أين رفض نظريات آدم سميث.

بالإضافة إلى مؤلفه حول Strategy and Structure سنة 1962 المترجم إلى الفرنسية Stratégie et Structure سنة 1962 .
حيث حدد الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف ووسائل التدخل وتخصيص الموارد وبناء هيكلة بطريقة تجميع كل مكونات المؤسسة لتحقيق لتنفيذ الاستراتيجية المختارة بكل المكونات الهرمية وتوزع السلطة والمسؤولية.
وبالنسبة لشاندلر فالهيكلة تتبع الإستراتجية وهذا جزء من عملنا ويظهر جليا من خلال المخطط التحليلي الاستراتيجي المتبني في البحث والأسس التي تم عليها بناؤه والموضحة في إشكالية البحث، وهو يؤيد قيير في ها المجال ويعتبر شاندلر أن السلطة هي سلطة التخصص والكفاءة لا أكثر ويعتبر شاندلر أول باحث يعترف ويؤكد على أهمية اللامركزية وتفويض السلطة وتتلاقى هذه النقطة مع بحثنا في أن ميدان دراستنا هو مؤسسة عمومية بحيث مركزية القرار حالت دون التحقيق الجيد للأهداف وطول مدة تحقيق بعض الإنجازات لطول خط السلطة.
وقد ساهمت نظريته وأبحاثه في إعادة هيكلة شركة General Motors فيما بعد عن طريق الباحث ALFRED P.SLOAN ما بين ح ع I و ح ع II، وقد نشر SLOAN في هذا الصدد كتابه في هذا المجال كتاب سنة 1936.
وبالنسبة لشاندلر، أشار أن التخطيط الاستراتيجي يتم تنسيقه على مستوى الإدارة العليا، ومن بين أهداف شاندلر هو تطوير بيئة عمل المنظمة، وقد تطرقنا إلى تحليل البيئة الخارجية وحللنا العوامل المشكلة لها (Pestel) وكذلك البيئة الداخلية (تحليل العمل، تحليل الأفراد) لوضع إستراتيجية فعالة.
وأبحاث هؤلاء العلماء لم تقدم كنتائج بقدر ما تم جمعها في مؤلفات، كأسس أساسية لنجاح أي إستراتيجية وقد قام شاندلر بتحليل إستراتيجية 04 شركات أمريكية كبرى Searsroebuck, Dupont, Standard Oil, General Motors. وقد ركز الباحث في تحليله على هذه الشركات على الطريقة التي تستجيب بها في مواجهة ضغوطات البيئة الخارجية وما هي استراتيجياتها في ذلك، هل تنوع خدماتها أم تبحث عن زبائن وجمهور جدد، (إستراتيجية موجبة) (إستراتيجية هجومية) أما أنه تختار إستراتيجية سالبة دفاعية يدمج عموديا موردين أو متعاملين آخرين للحفاظ على التموقع.
وعندما لا تفهم المؤسسة بأنه هيكلتها تتبع استراتيجياتها فإن ذلك يعيق حركيتها وتحقيق أهدافها، خاصة في مجال تفويض المسؤولية لبعض المفاصل في الاستراتيجية والمؤسسات بل حتى المجتمعات، أول الدول

التي تحتوي على ثقافات متعددة وحضارات، تعيش في هدوء وأمان لأن هياكلها تخضع لذلك التنوع الثقافي أو المعرفي أو السياسي (فسيفساء).
في حين أن المؤسسات التي تمتلك هياكل صلبة فإنها معرضة للفشل بسبب عدم استجابة الهيكلة للإستراتيجية التنظيمية . وفي 2001 وبعد غياب طويل خرج شاندلر بدراسة متنوعة في ميادين الإلكترونيك (الشركات الكبيرة ، ميكروسوفت) بعنوان Inventing The Electronic Century أين تحدث عن العلاقة بين حجم المؤسسة والكفاءات التنظيمية المكتسبة وهذه الدراسات أفادتنا في توجيه بوصلة البحث وتحديد نقاط الدراسة ومجال التحليل والتأكد من بعض الجوانب التي درسها هؤلاء العلماء.

- **دراسات GARY HAMEL (1955):**

درس هذا الباحث الانتباه الاستراتيجي**(Intention Strategic)** انطلاقا من القدرات أو الكفاءات القاعيدة (التكوين القاعدي) إن قاري هامل الرائد الأكثر شهرة عالميا من حيث سرعة صعوده منذ 1994، العام الذي نشر فيه مع البروفيسور PRAHALAD من جامعة Michigan كتابهما الأكثر شهرة Competing of The Futur غزو المستقبل.
أو استباق المستقبل، سنة 1995 العمل الذي أعاد تحديد استعمالات وممارسات الاستراتيجية وتبيان المنفعة التي يجلبها. الكتاب هذا يتحدث عن التفكير الاستراتيجي منطلقا من الوضعية التي تمتلكها المؤسسات في مجال نشاطها. ويتحدث بالضبط عن تعديل قوانين مبدأ عمل هذه المؤسسات وخلق مبادئ عمل وأسواق جديدة وهذا ما عبر عنه هامل بغزو المستقبل. ويعبر عند الباحث بصناعة المستقبل للقدرة على التحكم فيه.
وما أضافه هامل هو المفاهيم الجديدة مثل: الكفاءة القاعدية، الانتباه الاستراتيجي، والتحكم في نمو مجال النشاط. وهذه أصبحت من مفردات اللغة الاستراتيجية، وقاري هامل كان يعمل بمؤسسة استشفائية، وبعد حصول على الدكتوراه في التجارة من جامعة مشيغان عمل مع PRAHALAD أستاذ لقياس الاستراتيجية، والآن يشغل نفس المهنة برتبة بروفيسور ونشر مع بعضها سبعة مقالات في مجلة Harvard Busness Review ونصح مدراء المؤسسات بمسح زجاج الأضواء حتى يتمكنوا من رؤية ومعرفة كفاءات مؤسساتهم القاعدية .
وكان التجديد الاستراتيجي بالنسبة لغاري هامل هو رهان المستقبل في القرن 21 ، يعتبر التساؤلات الكبرى تنصب حول التجديد الاستراتيجي وهذا ما طرحناه في إشكاليتنا من خلال : نحو مؤسسات جزائرية إستراتيجية الفكر والممارسة تمتاز بالميزة التنافسية والتموقع الوطني على الأقل وكفاءات عالمية.
وكان G.HAMEL يضع التغيير على رأس العمل، وعبر عن هذا في كتابه Leading The Revolution
G.HAMEL هو أستاذ زائر Visiting Professor في الإدارة الاستراتيجية في London Busness School وتمتاز بحيويته في المداخلات وهو أحيانا يلعب دور المنشط .
وكان مولعا بالسفر ويقدم بمعدل ملتقى كل أسبوع، وكان آخر ما ألفه :
. The art of creating value through partnering alliance advantage

- دعى المسيرين إلى تخيل جمهور المؤسسة في المستقبل والتحضير له.
- كما دعى إلى تصور التطور الحاصل في جميع الجوانب الداخلية والخارجية خاصة الخارجية، وطرح مجموعة من الأسئلة يساعد في خلق التفكير الاستراتيجي للمؤسسة ، وهذه أسئلة عامة تصلح لكل المؤسسات التي تريد أن تستمر وتنمو
- من هم المستهدفين الحاليين؟ ومنهم المستهدفين في المستقبل؟ خصائص الجمهور.
- ما هو وسائل التعامل الحالية؟ وما هي تلك المستقبلية المحتملة؟
- من هم المنافسون الحاليون؟ ومن هم أولئك في المستقبل؟

- ما هي الميزة التنافسية الحالية؟ وما هي تلك المستقبلية المحتملة؟
- ما هي القدرات والكفاءات المالية ؟ وما هي المستقبلية المحتملة؟

هذه تساؤلات تتماشى كلية مع موضوع بحثنا وعند قيامنا بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة ثم معالجة هذه النقاط عن طريق تحليل التنافس والجمهور المستهدف والوسائل والقدرات أي كل عوامل البيئة الخارجية والداخلية. محاولين إعطاء الإجابة الصحيحة حتى تعرف المؤسسة موضوع البحث وضعيتها الحقيقية لتخطط لوضعيتها المستقبلية، بمعنى آخر:

على المؤسسة تطوير كفاءاتها القاعدية لبناء قدرة انتباهها الاستراتيجي لممارسة التنبؤ المستقبلي لمجال نشاطها، وقسم المؤسسات إلى:

- صانعين: المؤسسة صانعة قواعد عمل مجال نشاطها .
- المؤسسات المقلدة أو المتشعبة .
- المؤسسات الكبيرة (محطة) للقواعد.

وهي تلك التي تستطيع قواعدها الخاصة في مجال معين موجود مثل DELL.

ملاحظة: لأن دراسات هؤلاء العلماء لم تكن منشورة كدراسات مُمَنهجة بل على شكل كتب ونظريات، ويصعب مقارنتها بنتائج البحث الميداني من جهة وليس موجهة في نفس موضوع بحثنا بطريقة مباشرة لأن الباحث يعتبر المعالجة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالطريقة المعمول بها في البحث فيما نوع من الجدة والابتكار .

- **HENRY MINTZBERG (1939):**

كندي الأصل، أستاذ التسيير في جامعة Mc Gill في مونتريال، أستاذ زائر في جامعات باريس .

اهتم في أبحاثه بتشكيل الاستراتيجية- مهام المسيرين، العمليات العقلية وهيكلة المؤسسات للتكيف مع الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.

قام بأكثر 100 دراسة مونوغرافية على المؤسسات وأكثر من 100 مقال و 09 كتب، وهو غني عن التعريف بالبنية للمختصين في التنظيم بصفة عامة.

عمل ميتزنبرغ مع مجموعة آخرين في تطوير برامج، لخمسة مدارس متخصصة في التجارة، بكندا، انجلترا، اليابان ، فرنسا، الهند.

أول ما اشتهر به هذا العالم هو كتابه The nature of the Managerial Work الذي ظهر سنة 1973 كتابة الأدوار العشر للمسير" ومقالة المشهور في مجلة(AB Review) ومست دراساته المستشفيات العمومية.

تحدث عن التنسيق، التنظيم، التخطيط إدارة الوقت والمراقبة.

كما قام بدراسة عمل 100 مدير وإطار منذ دخول مكان العمل، حتى خروجه فوجد على الأكثر أن هؤلاء يعملون نصف ساعة، وباقي الوقت يستغرق في الرد على الهاتف، إمضاء الأوراق وقراءة البريد الوارد أو الحديث

ويؤكد ميتزنبارغ على أن مسيري هذا القرن لا يختلفون عن القرن الماضي، فقط في الوسائل التكنولوجية المتطورة لكن الإجراءات والسلوكات هي نفسها، تكلم أيضا عن السلطة ونمط القيادة، وتكلم عن البيروقراطية الميكانيكية وهو من تحدث عن المراقب المالي، والمراقب الاستراتيجي لكن دراسات ميتزنبارغ تصب في دراسة الإدارة العليا، كما تحدث عن هيكلة جديدة سمي، وأعطى مثال ذلك الكيبتز الإسرائيلي والمجمعات الصناعية اليابانية.

ختم ميتزنبارغ دراساته في كتاب أسماه :

Mintzberg on Management خلال 20 سنة 1989 ترجم إلى الفرنسية سنة 1990 .
تحدث فيه عن مفاهيم الاستراتيجية وتشكيلها وتحدث عن ميكانزمات هذه الوظيفة التسييرية.
وهو المشهور لدى كل المسيرين، بالإستراتيجية الخلاقة انطلاقا من التفكير وفق الشق الأيمن والشق الأيسر لعمل المخ (العمليات العقلية العصبية) وأرجع اتخاذ القرار على عمل الشق الأيمن للمخ.
وفي السنوات الأخيرة ركز ملاحظاته على كيفية أداء المسيرين لمهام وقام بالدراسة في المديرية الوطنية للصحة في بريطانيا وقد يتلقى الباحث مع ميتزنبارغ في دراسة للإدارة الصحية من جهة وللموضوع الاستراتيجية من جهة أخرى، من الصعب دراسة كل العناصر لكن أخذ الباحث جزء ممارسة مينتزبارغ، لكن لم نجد في الكتب التي تتحدث عن ميتنزبارغ خطوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها حتى يمكن مقارنتها بنتائج دراستنا، لكن هم أسّسوا نظريات وآليات عمل ووضعوا خطط وأفكار، اعتمد عليها الباحث في دراسة من حيث اختياره للموضوع ومن حيث إجراءات بنائه النظري وكذلك الدراسة الميدانية وكيفية التعامل معها، فالباحث لم ينطلق من فراغ بل من قراءة واسعة حول هذا الموضوع.
وأغلب نظريات التنظيم المعروفة تدخل بطريقة أو بأخرى في الدراسات السابقة للموضوع، ومنها ما تم وضعه في تاريخ الإدارة والتنظيم ومنها ما تم وضعه في الدراسات السابقة، حسب ترجيح الباحث.

2. الدراسات الجزائرية :

انظر طرفاني عتيقة: الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية، دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية،إشراف زعباط عبد الحميد،جامعة الجزائر2006\2007 ، ص5 – ص7

- **الدراسة الأولى:** ماجستير بعنوان:

"تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق حالة المؤسسة الوطنية للدهن"
الطالب : مداح عرابي الحاج
الإشكالية: تتحدث فيها عن التخطيط المركزي واللامركزي والانتقال إلى التسيير الاستراتيجي.
الجانب النظري:

- التوجهات الاستراتيجية.
- الأساليب المستخدمة.
- إسقاطها على واقع المؤسسة ميدان الدراسة.

- **الدراسة الثانية:**

ماجستير بعنوان " أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية الاقتصادية –حالة مجمع صيدال-
الطالب : سليمان بلعور
الإطار النظري: درس الموضوع من الناحية المالية – مفهوم الشراكة ، علاقتها بالإستراتيجية، ركز على المداخل الاستراتيجية التي تعالج الشركة، ميدانيا استعمل المؤشرات المالية.
النتيجة: المجمع (صيدال) كان موفقا في إستراتيجية (الشراكة الخارجية)

- **الدراسة الثالثة:**

ماجستير بعنوان: إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إشارة على مسارها في الواقع العملي لمؤسسة SONERAS للمبردات الصحراوية.
الطالبة: محيو فضيلة .
تناولت:

- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة الأعمال ومفهوم هذه الأخيرة، مدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ميدان الدراسة

- استعملت تقنية التشخيص الداخلي والخارجي النتائج.
- نقص اعتماد المؤسسات لإدارة الاستراتيجية وأرجعت لحداثة هذا النوع من الإدارة في العالم الثالث حتى على المستوى العلمي.

- **الدراسة الرابعة:**

دكتوراه بعنوان خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية التنافسية.
ميدان الدراسة: القطاع الصناعي اليمني .
الطالب: عبد الله حمود علي سراج
تناول:

- أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.
- التطور التاريخي للفكر الإداري.
- الفكر الخاص بإدارة الإنتاج، قرارات تخطيط الإنتاج ، وأبرز خصائص دور المعلومات في إدارة قرارات الإنتاج في تحقيق الأسبقية التنافسية للمنظمة وفي النتائج ركز على :
- الدقة، التوقيت، الموضوعية، الملائمة، الوضوح، التكامل، والتفصيل الشمولي وهي اهم الخصائص الملازمة لاتخاذ أفضل القرارات.

- **الدراسة الخامسة: والتي أخذنا منها الدراسات الجزائرية مباشرة:**

دكتوراه دولة بعنوان: الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية
ميدان الدراسة: مجمع صيدال
الطالبة: طرفاني عتيقة
المؤسسة: جامعة الجزائر- قسم العلوم الإقتصادية
السنة: 2007/2006
المشرف: الدكتور زعباط عبد الحميد
لجنة المناقشة
أ.د. يحي عيسى رئيسا
أ.د. توهامي إبراهيم
د. حمدوش أحمد
د. لعلاوي عمر
د.سويسي عبد الوهاب

- **إشكالية البحث :**

تمثلت مشكلة البحث في الكشف عن حقيقة الإختلافات بين التخطيط الإستراتيجي وتدارك نقائص النظام الأول والإنتقال للنظام الثاني كنظام شامل.
أسئلة الإشكالية:

- هل التخطيط الإستراتيجي قادر على إدارة المنظمات؟
  وإذا كان كذلك ففي أي الظروف البيئية؟
- ما هي الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الإستراتيجية؟
- كيف يمكن للمديرين الاستفادة من التخطيط الإستراتيجي وأساليب التحليل الإستراتيجي لمسايرة التطور والتغيرات البيئية السريعة؟
- ما مدى أهمية التكوين والكفاءات البشرية وتأثيرها على الداء الفعال في المنظمة ضمن الإدارة الإستراتيجية ؟

- ما مدى تأثير ضغوطات العمل وعدم الإقتناع ومحاولة الإبتعاد عن التحيز المعرفي عند مسؤولي منظماتنا الجزائري للمباشرة في عملية الإدارة الإستراتيجية؟
- كيف للهيكلة التنظيمية أن تساهم في تنفيذ الإستراتيجية؟

- **الفرضيات:**

- يوجد نقص في توفير التخطيط الإستراتيجي في المنظمات عامة والمنظمات الجزائرية العامة منها والخاصة
- عدم وضوح الرؤية في العديد من المنظمات كمؤشر عن عدم استيعابها للفكر الإداري الإستراتيجي، رقم بعض الاستثناءات التي تدل على عكس ذلك.
- ابتعاد المنظمات عن الخطة الإستراتجية ليس لاقتناعها بعدم فاعليتها، بل للتخوف من تكاليفها وصعوبتها
- نجاح بعض التجارب في التخطيط الإستراتيجي كان إما لتفوق وعبقرية كبيرة لدى مسؤولي بعض المنظمات الكبرى، أو التمتع بينها بنسبة في التغير
- تحول المنظمات نحو الإدارة الإستراتيجية كان نتيجة إسهامات التخطيط الإستراتيجي بنتائجه الإيجابية والسلبية في ذات الوقت.
- وضعية المنظمات الجزائرية بعيدة نوعا ما من المنظمات العالمية في هذا المجال، لكن قابلة للقياس والبحث والمواكبة بدخول الجزائر في إطار الشراكة الدولية والتحالفات الاقتصادية والاستثمار المباشر.

- **المنهج: المنهج الوصفي / المنهج المقارن**

الإطار النظري :

عد الصفحات: 284 صفحة

في البداية قد كل من: المقدمة العامة، الإشكالية، الأهمية، الأهداف، الدراسات السابقة، فرضيات البحث، المنهج وحدود البحث دون إدراجها في فصل من الفصول.

الفصل الأول: تحدث عن نشأة وتطور الفكر الإداري والإستراتيجي .

الفصل الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومراحل إعداد الخطة الإستراتيجية .

الفصل الثالث: تراجع التخطيط الإستراتيجي .

الفصل الرابع: تطور أساليب التحليل الإستراتيجي .

الفصل الخامس: التنفيذ والتقييم الإستراتيجي في ظل التوجهات الإستراتيجية الجديدة.

الفصل السادس: البحث الميداني، إستراتيجية مجمع صيدال، عدد الصفحات 33 صفحة.

- **نتائج الدراسة:**

- فعالية الخطة الإستراتيجية تحققت في ظل بيئة تتسم بالإستقرار النسبي .
- الخلط واللبس في الدراسات والأبحاث بين مفهوم الخطة والإستراتيجية .
- أهم إشكال يميز التخطيط الإستراتيجي هو مدى رسمية الخطة وعدم إمكانية التراجع عنها في حال عدم توافقها مع المعطيات الممتدة للتكاليف التي أنفقت لأجلها، وكذلك بعض الاعتبارات الأخرى كالتحيز المعرفي والحسابات الضخمة المعدة لها.
- ابتعاد الكثير من المنظمات عن وضع خطة إستراتيجية وذلك لتخوفهم من الناحية المالية، عدم كفاية المهارات الفنية

تضارب أفكار المخطط والمسير (أرجع للأطروحة) – هناك 27 نتيجة.
في هذه الأطروحة إستفاد الباحث من الإطار النظري الذي يحتوي على الكثير من المعلومات ف المجال الإستراتيجي حيث قارن الباحث إطاره النظري بالإطار النظري لهذه الدراسة، لمعرفة عن كان هناك فجوة في المعارف النظرية، لكن الباحث لم يسجل هذا.

الفصل الثاني:

نظرية التنظيم وتطور الفكر الإداري والتنظيمي

I- الجذور الفلسفية للإدارة والتنظيم:

إن حياتنا اليوم والتطور الهائل أحسن ما ينطبق عليه هو أنّه "لا جديد تحت الشمس". فهي امتداد لبدئ الخليقة وإن فكر اليوم هو امتداد لفكر أول إنسان وضع رجله على الأرض، وإدارتنا اليوم أو تفكيرنا الإداري هو امتداد لإدارة أول إنسان لشؤونه اليومية. ومنه فالكل يعتبر سلسلة متكاملة متكونة من حلقات تكمل بعضها البعض، وبداية الشئ على حسب أول حلقة يبدأ منها الحساب. هناك من يقول أن الاهتمام بالموارد البشرية مثلا بدأ مع إلتن مايو، وهذا معرفته تبدأ من هذه الحلقة، لكن هناك معارف أوسع تضم حلقات أخرى في السلسلة.

فالمورد البشري في نظر الباحث بدأ الاهتمام به في أول اجتماع تم خارج مجال التغطية يوم {وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة...}[11]. لكنهم نظروا إلى الجوانب السلبية لحكمة الله يعلمها وقالوا سفاك الدماء وكان الرد، أنظر بعين الرضا {وعلّم ءادم الأسمآء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء ان كنتم صادقين (31) قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم(32) قال يا آدم أنبئهم بأسمائهم...(33)}[12] وهكذا كان تفوق هذا المورد البشري صاحب العلم وأوجبت له الملائكة إلا إبليس وما أكثر الأبالسة في عصرنا هذا الذين ينكرون قوة الآخر منطلقين مركبات نقص نفسية داخلية يعيشونها.

لكن بدأ تهميش الإنسان حين نزل إلى الأرض ومن طرف أخيه الإنسان. وبعد الابتعاد عن قواعد الإدارة والحكم المقدمة لهم من خالقهم ولتأكيد ذلك نقول إن رسول الله(ρ) قال:♣ تركت فيكم أمرين ما إن تمسكتم بهما لن تضلوا بعدي أبدا ، كتاب الله وسنّتيƒ[13] فاستقبل العرب والمسلمون هذا الحديث بالفهم النقيض وراحوا يرسمون رسومات كاريكاتيرية مسيئة لهذا الميدان فن الإدارة والتنظيم بدل ما يدرسونه ويبحثون فيه ويطورون نظريات ومذاهب وفق هذا المبدأ وكانت رسومات كاريكاتيرية سلوكية قبل أن يرسها الدنمركيون وواقع الحال يقول هذا.

وبالتالي نرجع ونقول فن الإدارة والتنظيم بدأ في السماء وتشوَّه في الأرض وعدَّلته الأديان السماوية وآخرهم الإسلام، لكن شوهه الأبالسة ثم وضع في المتاحف وقالوا إن الفكر التنظيمي بدأ مع تايلور وآخرون لكن مجبر أخاك لا بطل ننهج هذا النهج كمطلب أكاديمي منهجي، لكننا غير معترفين بذلك لأنهم حلقة من حلقات على مر الزمن لدى شعوب عاشت في الظلام.

1. أفلاطون:

أثيني الأصل ولد في جزيرة أجينا مقابل آتينا سنة 427 ق م من أسرة غنية وذات مجد، مارس الحكم عن أبيه أرسطون بعد سقوطه.

- **مساهمات أفلاطون:**

السياسة عند أفلاطون تعني العدالة في تسيير شؤون المدينة، ويقول بأن العدالة قائمة على الطبيعة وليس على العرف.

والاجتماع نشأ لإشباع الحاجات وهذا هو هدف التجمعات المختلفة، ويقسم المدينة إلى: الإدارة، الدفاع والإنتاج، مشبها ذلك بالإنسان وحالاته النفسية، العقل، الغضب والشهوة. كما تحدث عن صفات الحكام والجنود والشعب في جمهورية أفلاطون، وعنه أخذ الفارابي وتكلم عن أن العلم أو الفلسفة هي التي تحكم الجمهورية لأن الأحوال الإنسانية متغيّرة والقوانين ثابتة، فلا بد للحكمة أن تدير.

---

[11] - قرآن كريم: سورة البقرة، الآية 30.

[12] - قرآن كريم: سورة البقرة، الآيات 33,32,31.

[13] - حديث شريف:

2. أرسطو:

أرسطو طاليس بن نيقو ماخيس بن ماخاؤون، من ولد أسقلبيانيس الذي أخرج الطب لليونانيين سنة 384 ق م، أمه أفسطيا ، تعلم في آتينا في أكاديمية أفلاطون.

كان يقول بأن الخير هدف كل الأهداف وذلك بالنسبة لكل الفنون خاصة فن السياسة لأنه هو الموجه لباقي الفنون .كان أرسطو يقول مبدأ التوجه السياسي أو الخلفية السياسية لكل عمل أو فن الخاص بكل مؤسسة والأخلاق أيضا.

وتحدث أرسطو على أن الدولة هي التي يجب أن تؤمن للأفراد وسائل العيش المادية والأخلاقية للحياة الفاضلة (الدولة الراعية عند فورد أو العمل العمومي).

3. الفارابي:

قال أحدهم :ما ذنب الفارابي إذا كان قد عاش في عصر الصراع والتقاتل والتعصب والتطرف الفكري والمذهبي والسياسي، والفوضى التي عمّت العالم الإسلامي جراء فساد الحكم وفساد الأخلاق وتدنّي اقتصاد المجتمع وتسلط الحكام مما جعل الفارابي يبدع آنذاك في بعض جوانب قضايا المجتمع.

هو محمد بن محمد بن طرفان بن أوزلغ الفارابي، ولد ببلدة وسيج في بلاد الترك سنة 260 هجري ، وهاجر إلى بغداد في سن شبابه.

- **مساهمات الفارابي**:

ساهم الفارابي في الفكر الإداري والتنظيمي عندما تكلم عن المدينة الفاضلة وتكلم عن أسس الحكم والإدارة. وكانت الركيزة الأساسية في نظره هي العدالة الاجتماعية. ومفهوم العدالة أصبح من المفاهيم المعاصرة في معالجة قضايا الإدارة والتنظيم، وكأن بالفكر البشري يرجع إلى الوراء أو أنها القطيعة مع الماضي.

وتكلم الفارابي عن التعاون لأجل تحقيق الهدف وهو السعادة الحقيقية، بعد أن قام بدراسة تركيب نفسية الإنسان وفطرته الاجتماعية ونظام الهيئة البشرية[14] ، ويشترط الفارابي عمارة الأرض بالاجتماع الإنساني والتكامل في الخدمات في إدارة الشؤون الحياتية اليومية للمجتمع وتكلم عن تقييم المهام في المجتمع وشبّهه بجسم الإنسان والاختلافات في القدرات الإنسانية وتكلم في صفات قائد المدينة الفاضلة. ولسنا ببعدين من ذلك في يومنا هذا ولمزيد من التفصيل ارجع إلى أدبيات الفارابي.

4. ابن رشـد:

محمد بن أحمد بن محمد بن رشد (أبا الوليد)، ولد في قرطبة (الأندلس) عام 520هجري (1126م) بعد وفاة الغزالي بـ 15 سنة، من أسرة متعلمة وذات جاه، مارس القضاء مثل أبيه.

من ما ساهم به في علم الإدارة تحدُّثه عن الجوانب السلوكية في الفرد في مختلف الأعمال المعرفية والعملية وتكلمه عن فضل الصنائع، كما تحدث عن النظام الجمهوري كأفضل سياسة إدارية للحكم، وكان يقول بفصل الدين عن الدولة.

5. ابن خلدون(1332-1406):

مؤسس علم الاجتماع ومتحدث عن العمران البشري وسياسة الحكم وأسس الملك، وتحدث أيضا عن الاقتصاد والاجتماع والبدو والحضر.كما تعلم عن التربية والتعليم .

فمساهمة ابن خلدون كبيرة جدا في علم الإدارة والتنظيم لكن لا يُشار إليه أبدا في هذا الجانب.

---

[14] - مصطفى غالب: في سبيل موسوعة فلسفية، مكتبة الهلال للنشر ، بيروت 1998، ص91.

هو أبو زيد عبد الرحمان بن محمد بن خلدون الحضرمي، ولد في تونس، اشتغل بالتعليم والتدريس، كان متجولا لديه دواوين مختلفة. تكلم عن نشأة الدولة وشروط السلطة و أسباب السيادة، تكلم عن الهندسة والصناعة، تحدث عن الجغرافيا والتاريخ والحضارات المختلفة وهو من أوحى إلى علماء النهضة بالعديد من العلوم والتخصصات المعاصرة.

6. نيتشه:

ولد في واسط القرن 19(15أكتوبر 1844) في بلدة لايبيتز من عائلة دينية.

من بين ما ساهم به نيتشه حسب رأي الباحث هو فكرة السوبرمان(Superman)، حيث يرى أن الأخلاق ليس في الضعف وإنما في القوة، وعليه فلا بُدَّ من التفكير في أفراد أقوياء لتحقيق أهداف الجميع وتحقيق الرفاهية، ويقول بأن الجماعات ليست غاية في حد ذاتها مثل الآلة . وأشار إلى الفرد المتفوق، ما يعرف بالكفاءات في الفكر الإداري المعاصر.

II- جذور علم إدارة الأعمال:

يأتي هذا المدخل لتبيان أن دراستنا لم تأتي من فراغ وإنما هي امتداد لمجهودات عبر مئات السنين تُكمِّل بعضها البعض تراكميا وتعطي الأهمية لموضوع بحثنا و لو في جزء بسيط من مئات الأجزاء التي تطرّق إليها العلماء والباحثون، فنحن نقبل بأن نكون حلقة في سلسلة لها أصل ولها رسالة.

استمدّ علم الإدارة جذوره المتنوعة من مختلف المعارف والعلوم التي ساهمت فيما بعد في ظهور الإدارة الإستراتيجية حيث تمثلت أهم النظريات فيما يلي[15]:

1.نظرية النشوء والارتقاء:

اعتمدت في مجملها على فكرة وجود تطور الإنسان، رائدها داروين(DARWIN) يدرس التغير البيئي وأثره على تحويل الأحياء التدرجي والتكيف مع البيئة والذي لا يتكيف ينقرض من خلال كتابه "أصل الأنواع" لعام 1859.

كما جاءت أعمال GF GAUSSES بمبدأ الإقصاء التنافسي والذي يقضي بأن المنافسين الذين يعيشون بنفس الطريقة لا يمكن أن يعيشوا. وذلك ما برهن عنه من خلال تجاربه في مجال البيولوجيا الرياضية سنة 1934، وظهور منطق المنافسة[16].

2.نظرية الجدلية الهيغلية:

تبحث هذه النظرية أكثر في منطق المنافسة في مجال الأعمال مقارنة بتلك التي تميز عالم الطبيعة. إلا أن نقطة الاختلاف تكمن في الفكر والمنطق الذي يتميز به الإنسان لتعجيل تأثيرات المنافسة ونسبة التغير.

حيث أكد الباحثون في أن الاختلاف بين المنافسين هو أساس الميزة.

وطرح هيغل في العلوم الاجتماعية، مبدأ الجدلية (1770-1831) وخلاصته أن كل فكرة تولد فكرة مناقضة ومن تناقض الفكرتين تنشأ فكرة جديدة. ربط هذا المبدأ بالعلاقات المتواجدة بالطبيعة التي تحكمها قوانين الحركة والتطور وبالتالي تخضع الظواهر الطبيعية للتغير وفي بعض الأحيان للاختفاء وثورات تكنولوجية، اختفاء صناعة وظهور أخرى.

3. المدخل الموقفي:

في ظل عدم التأكد وعدم الثبات في المواقف المختلفة بسبب طبيعة الإنسان في علاقاته المنظمة كنسق مفتوح، حيث أصبحت المنظمة بالإضافة لكونها تتأثر بالبيئة، عنصرا مؤثرا عن طريق اختيار البيئات الملائمة والتي تؤخذ فيها الفرص والتهديدات مع نقاط الضعف والقوة في المنظمة.

4. النظرية المعتمدة على الموارد(Resource-Based Theory):

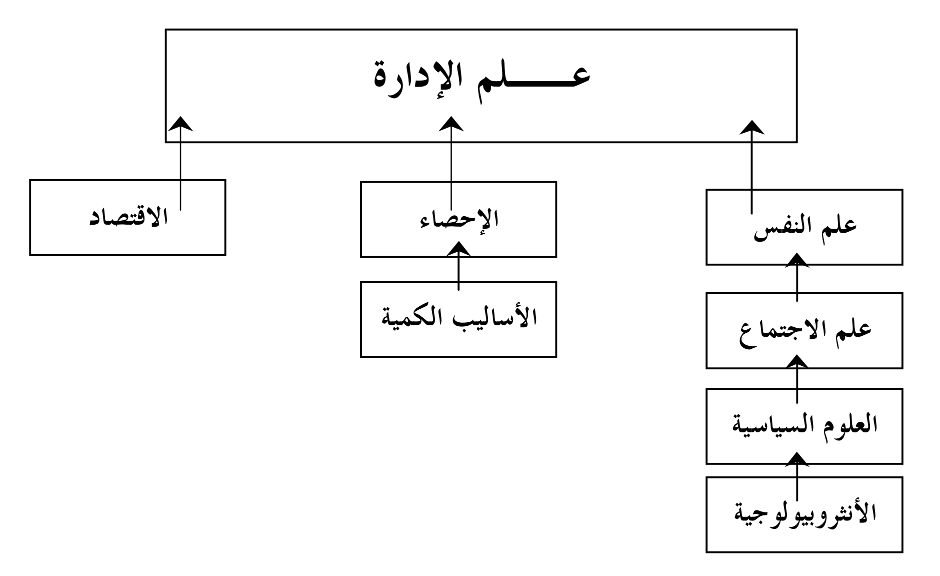
تعتمد هذه النظرية علة مكونات المنظمة من موارد مادية وبشرية وهي متغيرات رئيسية تسمح بتطوير الميزة التنافسية البيئية المؤثرة للمنظمة رغم العوامل، وكلما كانت هذه الموارد تتميز بالندرة وعدم قابليتها للتقليد من طرف المنافسين، كلما زادت قوة المنظمة في استغلالها بشكل أفضل في ظل بيئة تنافسية متغيرة، كلما زادت كفاءاتها وزاد نجاحها.

III- علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

---

15 - كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان 2004، ص50-56.

16 - عتيقة طرفاني: الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 2007، ص14.

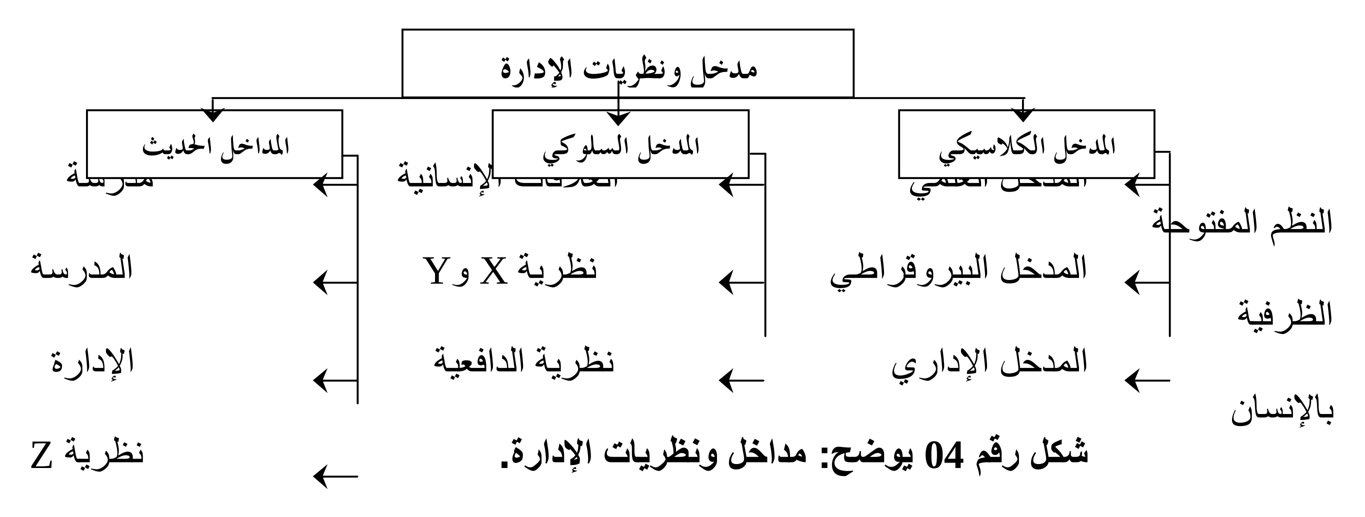


شكل رقم 03يوضح: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.

كون الإنسان هو محور التنظيم بصفة عامة فإن ما يحكمه هي العلاقات الاجتماعية وظروفه النفسية.

1. مداخل ونظريات الإدارة:

اعتمد الباحثون عبر التاريخ على سلوك المسير ودوره ، الأفكار والمعتقدات داخل المنظمة، في تفسيرهم وإعطاء وجهات نظرهم في مجال إدارة الأعمال.



شكل رقم 04 يوضح: مداخل ونظريات الإدارة.

المصدر: طرفاني عتيقة: الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 2007، ص17

IV- الأهداف التنظيمية:

الأهداف التنظيمية هي حالات نهائية تسعى المنظمة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها.والأهداف شرط من شروط التنظيم.

هذه الأهداف قد تكون إستراتيجية تشمل تحديد الخصائص الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لأن تكوّنها، وقد تكون عملياتية تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية وأداء العمل اليومي للمنظمة[17].

1. التعريف العام للأهداف التنظيمية[18]:

- إيتزيوني 1964: صورة لحالة مستقبلية تحاول المنظمة تحقيقها.
- آنزوف 1968: قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المنظمة باتجاه الغرض المطلوب.
- أكوف (ACKOFF)1970: النتائج والأوضاع الممكنة والسلوكيات المرغوبة للمنظمة.
- DRUCKER 1974: النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- HUSSEY 1979: السبب العام لوجود المنظمة في المدى البعيد، وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الإستراتيجية.
- BROWN,MOBERY 1980: النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو أنها النهايات المرغوبة للعمل التنظيمي.
- GLUECK 1980: تلك النهايات التي تسعى المنظمة في الوصول إليها من خلال وجود عملياتها.
- ARGENTI 1981: السبب المستمر لوجود المنظمة.
- BROWN 1985: النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وأنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي.
- DAFT 1992: حالة مرغوبة تسعى المنظمة للوصول إليها.
- PETER,CFTRO 1995: الغايات التي توجه المنظمة الجهود نحوها.
- WHEELEN ,HUNGER 1997: النتيجة النهائية لنشاط مخطط، وتحدد ما ينبغي إنجازه ومتى. ويؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنظمة لمهمتها وأن تكون الأهداف مكتوبة وكمية.

2. نقاط الاتفاق بين تعار يف الباحثين:

هناك ثلاث نقاط مشتركة في التعاريف السابقة للباحثين، تقودنا لتكوين فكرة عن المفهوم العام للأهداف:

- الأهداف تمثل صيرورة مستقبلية، وقد عبّر عنها الباحثون في تعار يفهم بعبارات مختلفة مثل:(نتائج مستقبلية، حالة مرغوبة، نتيجة نهائية).
- هذه الصيرورة المستقبلية لم تأت من فراغ، بل كانت نتيجة لتواصل من الماضي إلى الحاضر وصولا للمستقبل. ودليل هذا قول الباحثين:(تحاول المنظمة تحقيقها، تسعى المنظمة الوصول إليها...).
- توجه المنظمة جميع الجهود والإمكانيات والقابليات للفعل التنظيمي من أجل تحقيق هذه الأهداف.

3. صياغة الأهداف[19]:

لقد قدمت العديد من التفسيرات عن كيفية صياغة الأهداف التنظيمية. نذكر بعض النظريات التي حاولت تفسير كيفية الصياغة:

- BERNARD 1938:

---

[17] - سعاد نايف برنوطي: الإدارة –أساسيات إدارة الأعمال-، دار وائل للنشر ،عمان، د ط، د ت، ص 254.
[18] - كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ،2004، ص83.
[19] - كاظم نزار الركابي: المرجع السابق ، ص 187.

تصاغ الأهداف التنظيمية بعملية تدفّق إلى الأعلى حيث تتبنى عملية قبول بالإجماع توقعات المرؤوسين.

- PAPANDREOU 1958:
تصوغ الإدارة العليا أهداف المنظمة كوظيفة متنوعة لأولويات الأشخاص المؤثرين.
- MCWEN; THOMPSON 1958:
تؤلف الأهداف التنظيمية توازنا حركيا يتغير باستمرار ليعكس التغيرات في العلاقات بين المنظمة وبيئتها.
- C.MARCH 1963:
تنشأ عدّة أهداف من التعاقد بين التحالفات المختلفة التي تتشكل من تجنّب الأشخاص الرئيسيين للسيطرة والسلطة الشخصية.
- SIMON 1964:
تعد الأهداف قيودا على تعظيم الربح المفروض من العقلانية المقيّدة لمتخذي القرار.
- GRANGER 1964:
ينشأ هرم الأهداف من عملية عرض وتنقية وتحديد التوقعات الواسعة إلى أهداف ثانوية أكثر تركيزا وخصوصية بأسلوب منطقي معقول.
- ANSSOFF 1965:
تجرب الأهداف الجديدة للمنظمة بشكل متكرر كوسيلة لغلق الفجوات بين الأهداف الحالية والنتائج المرغوبة.
- ALLISON 1971: أعطى نموذجين:

- نموذج عملية المنظمة: الأهداف تكون مستقرة وتمثل شبه حل للصراع بين أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية.
- نموذج السياسة البيروقراطية: الأهداف تُصاغ حسب ما يتفق عليه المعنيون بصياغة هذه الأهداف.

- GEORGIOU 1973:
لا توجد أهداف تنظيمية بحدّ ذاتها وإنما تصاغ الأهداف الشخصية للأفراد كأهداف تنظيمية. وهذا ناتج عن انتصار قصير المدى للمديرية عند الدخول في نزاع سياسي.
- DRUCKER 1973:
تصاغ الأهداف في المستويات الإدارية بناء على تشاور المديرين والمرؤوسين، وهذا يجعل الاهتمام بالطاقات وأهداف الأفراد وكذلك الاهتمام بأهداف المنظمة ويحقق الصالح العام.

صياغة أهداف المنظمة تكون من قبل المدراء الإستراتيجيين في المستوى الأعلى. هذه الأهداف تكون غير محددة في المرحلة الأولى لأن المنظمة تسعى فقط إلى كيفية تحقيق البقاء.
ولكن تلي مرحلة تكون فيها الأهداف ذات عمومية قد تكون مدوّنة أو غير مدوّنة، فيتغير التفكير إلى تحقيق المكانة بالنسبة للمنظمة وللقائمين عليها.
وبعدها تأتي مرحلة تفرض على المنظمة تحديد أهدافها بطريقة مضبوطة ومنسّقة.
وفي الأخير تجد المنظمة نفسها مضطرّة لوضع أولويات للأهداف والرسائل المحددة والمتعددة كفتح فروع أخرى وتوسع المنظمة إلى مناطق جديدة.

4. العوامل المؤثرة في صياغة الأهداف التنظيمية:

إن العوامل المؤثرة في صياغة الأهداف تختلف من منطقة إلى أخرى ولذا يجب على المنظمة أن تحدد الميادين التي تعمل فيها.

- **العوامل المؤثرة:**

- **حسب داركر**:يرى داركر أن الميادين تلعب دورا في صياغة الأهداف:
  - موقع المنظمة في السوق.
  - قدرة المنظمة على استخدام الموارد بكفاءة.
  - اهتمام المنظمة بالابتكار أو التجديد في تقديم الخدمات.
  - تقسيم مستوى أداء الأفراد والأقسام ووضع المعايير الموضوعية للتقييم.
  - المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع المجتمع.
- **حسب بينس:**
  - خلق توازن وتكامل بين تلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.
  - ضرورة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مديري الإدارات العليا ومساعديهم، والأخذ بالتكنولوجيا.
  - تحقيق التكيّف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة.
  - تحديد أهداف المنظمة بدقة وأن تكون واضحة للمتعاملين معها وهذا لتُحَقِّقَ المنظمة كينونتها.
  - ينبغي على رسالة المنظمة أن تحدد الإستراتيجيات الخاصة لتحقيق هدف النمو في المنظمة لكي تحقق البقاء والاستمرار.
- **حسب ولسون**: يرى ولسون أن العوامل المؤثرة هي خمسة(05) عوامل، وهي:
  - تاريخ المنظمة.
  - التفضيل.
  - عوامل البيئة الخارجية.
  - الثقافة التنظيمية.
  - الميزة التنافسية.

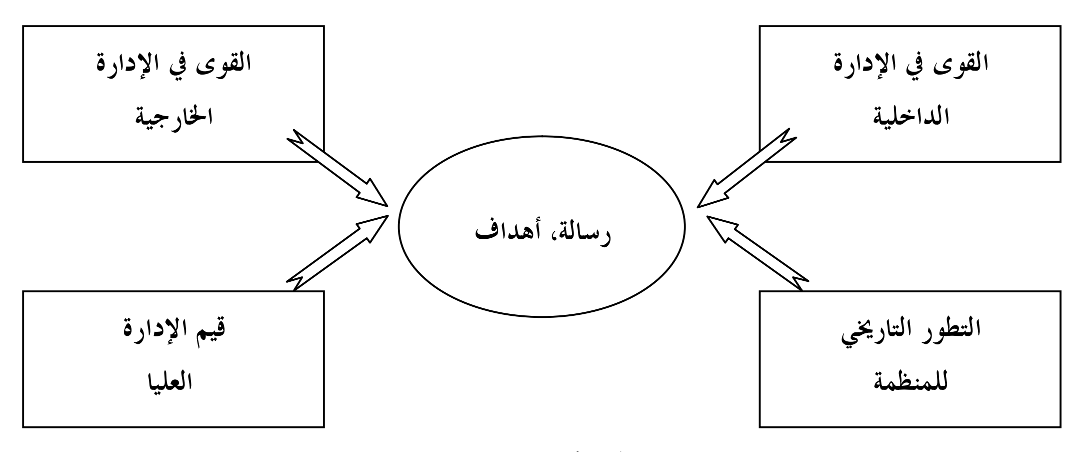
5. معايير تصنيف الأهداف:على أساس :

- **البعد الزمني:** هناك:

- قصيرة المدى: وهي توضع من قبل المستويات التنظيمية الدنيا.
- متوسطة المدى: توضع على مستوى الأقسام والوحدات.
- طويلة المدى: وتوضع على مستوى المنظمة ككل.وهذا النوع كن ضمن محاور البحث لاعتبارها ضمن الأهداف الإستراتجية الخاصة بالإدارة العليا.

- **المستوى التنظيمي**: ويكون التصنيف على المستوى التنظيمي أولا، الأقسام ثانيا والوحدات ثالثا.
- **الوظيفة**: تصنّف الأهداف حسب الأقسام إلى أهداف إنتاجية، أهداف تسويقية وأهداف لإدارة الأهداف.

6. قيود صياغة الهداف:



شكل رقم 05يوضح: قيود صياغة الأهداف.-المصدر: كاظم نزار الركابي: المرجع السابق ، ص 187-.

- **القوى في الإدارة الداخلية.**
- **القوى في الإدارة الداخلية.**
- **قيم الإدارة العليا.**
- تاريخ المنظمة.

7. خصائص الأهداف[20]:

إنّ العلماء اتفقوا على خصائص الأهداف التي تُوضع بشكل سليم، ومن الخصائص نذكر:

- التعدّد.
- عدم احتمال التناقض.
- ضرورة الصياغة كميا.
- احتمال التناقض مع مصالح المفندين.
- عدم احتمال الاختلاف في تفسير المعنى.
- عدم احتمال الانقلاب إلى أهداف ضارة.
- التغيّر المستمر.

ويضع رايمون تياطار بعض الخصائص للأهداف الإستراتيجية تتمثل في[*]:

- الوضوح.
- الخصوصية.
- القابلية للتحقيق.
- التكامل.
- الفهم.
- المقبولية.
- القابلية للمراقبة.

[20] - د/ سعاد نائف برنوطي: مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

[*] - أنظر: Raymond Alain Thietart et autres: strategies – concepts, methods, mise en oeuvre,ed dunod,paris 2005,p38

V - الـتـنـظـيم:

تعتبر الدراسات التنظيمية من أهم مجالات الدراسة في علم الاجتماع و علم النفس و التنظيم و الاقتصاد ، و يعتبر التنظيم صفة كونية ، تأسس عليها مبدأ خلق الكون و إذا أردنا فهم السلوك البشري و التمكن من إدارته بفاعلية فلابد أن ندخل ميدان التنظيمات لأنه ميدان التفاعل المنظم للبشر ، لدى سوف نعطي حوصلة عامة حول هذا المجال . انطلاقا من تحديد المفهوم إلى الدراسات و النظريات التي غطت مجال هذا العلم لعشرات السنين- ولعلى كلمة تنظيم تبدو بسيطة للوهلة الأولى وسهلة الفهم إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك .و قد يعتقد البعض أن التنظيم هو مجرد ترتيب لبعض الأعمال على شكل خريطة بيانية تبين مدى تكامل الأعمال[21] إلا أن الدراسات أثبتت بأنه ميدان معقد و شائك تأسس حوله توجهات و مذاهب التنظيم مفهومه –مبادئه خصائصه.

1. مفهوم التنظيم :

(للاستفادة أكثر من هذا الموضوع،ارجع إلى: علي عبد الرازق جلبي: علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1999.)(لوكياالهاشمي:نظريات المنظمة،مخبر التطبيقات النفسية و التربوية،ج قسنطينة،دار الهدى للطباعة و النشر،عين مليلة.)

يقابل مصطلح التنظيم : مصطلح Organisation و يعني من حيث الموضوع : كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة[22] ، و حتى يتحقق هدف التنظيم لابد أن يأخذ طابع يلاءم تحقيق هذه الأهداف ، ويتبنى التنظيم مجموعة من الأبعاد البنائية التي تضمن تحقيقه للأهداف .حيث ينظم نشاطاته على أساس من التخصص و تقسيم العمل و تسلسل السلطة و نظام الاتصالات و الجزاءات .و هذا ما يجعل التنظيم يقترب من مفهوم البيروقراطية عند ماكس فيبر على اعتبار أن هذه الأبعاد ما هي إلا تعبير عن التنظيم الرسمي .لكن هذه الأبعاد البنائية تغفل التنظيم غير الرسمي .الذي يتمثل في مجموعة من الممارسات التي تظهر كرد فعل للتنظيم الرسمي و القواعد البيروقراطية ، و كذلك من خلال العلاقات الإنسانية الطبيعية التي تسهم في تكوين الجماعات الأولية و القيادات الطبيعية ، و المعايير الاجتماعية المرجعية و أهدافهم الكامنة . و هكذا يتخذ التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي .كما يقترب –التنظيم- من مفهوم النسق الذي هو الكل الذي يتكون من أجزاء معتمدة فيما بينها و يبقى هذا التعريف عاجز عن تقديم فهم شامل للتنظيم.لأن هناك جوانب أخرى مهملة تطبع التنظيم مثل: الصراع و توزيع القوة و التي تضفي على التنظيم طابع الديناميكية و ما يعنيه على تحقيق أهدافه أيضا و المعروف أن التصور الشائع للتنظيم قد يشير إلى العديد من التنظيمات تتوفر على الخصائص البنائية و الديناميكية مثل : المصنع، و مختلف الهيئات مثل المستشفيات و الجامعات ، ونقابات العمال ...الخ .إلا أن هذه الأمثلة تعرف التنظيم انطلاقا من مصطلحات محددة مثل المنظمة ، المؤسسة أو المنشأة ، على النحو الذي يقصده علم الإدارة.

---

[21] - ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي الصناعي الجزائري- رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة- جامعة قسنطينة، إشراف لوكيا الهاشمي،2001.ص 91.

[22] - علي عبد الرازق جلبي: علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1999، ص16.

في حين أن التنظيم في علم الاجتماع ، هو أشمل ، وينتقل إلى عدة مستويات ليشمل مكونات المجتمع بأكمله بالإضافة إلى أنه قد تتحدد التنظيمات الفرعية لتعطي تنظيم أكبر مثل الاتحادات الوطنية و الدولية و مختلف المنظمات و الهيئات . كما يطلق اسم التنظيم على مؤسسة أو هيئة .سواء كانت صناعية أو فلاحيه أو إدارية أو مصالح للخدمات ، شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة[23].
و يعرف –جوس- التنظيم أنه ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف و المسؤوليات .و يعرفه –برنارد- بأنه : منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر[24] . أما محمد عبد الوهاب فوجد أن كلمة تنظيم تعني شيئين: وظيفة و شكل، فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، و توزيع الأدوار عليهم.حسب قدراتهم و رغباتهم، و التنسيق بين جهودهم و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم.، حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة ومعروفة للجميع ، أما الشكل فهو : هيكل التنظيم ، و يقصد به الجماعات و الأدوار و الأقسام التي يعمل بها الناس ، و العلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ، و منسقة ليصلوا إلى هدف محدد ، و بهذا نستخلص أن التنظيمات بطبيعتها ، تحتوي في معناها على الهياكل و النشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة[25] ، كما قد يعنى التنظيم إمداد المنظمة أو المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من مواد أولية و رأس المال و الموارد البشرية كما تستلزم وظيفة التنظيم إقامة نظام محكم للعلاقات بين الأفراد و الأشياء-مكونات التنظيم-،و الذي هو تنظيم إنساني و اجتماعي بدل ما هو رسمي ، و لعلى ما يميز التعريفات المختلفة للتنظيم هو اشتمالها على عناصر العمل ، الأفراد ، مكان العمل ، العلاقات ، الوظائف ، المسؤوليات و السلطة ، تقسيم العمل ...الخ، حيث أن كل تعريف يركز على إحدى هذه الجوانب دون آخر فمنهم من يركز على الجانب الفني و منهم من يركز على الجانب الإنساني و منهم من يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق هدف و الآخر يعتبره عملية و هلم جر. إلا أن جميعهم يتفق حول مبادئ أساسية للتنظيم هي:

2. مبادئ التنظيم :

- **مبدأ ضرورة التنظيم :**فكلما زاد الأفراد تعقد التنظيم ،و استلزم وجوده.
- **مبدأ تحديد الهدف:** لأنه كما يقول – لالاند- إن السائر في طريق دون وجهة فإنه حتما سيتيه.
- **مبدأ وحدة الهدف:** فتشعب الأهداف وتضاربها ينعكس سلبتا على التنظيم .
- **مبدأ الكفاءة :** الرجل المناسب في المكان المناسب ينجح التنظيم.
- **مبدأ التحديد الوظيفي:** أي كلما كان تحديد الناتج المتوقع، و الأنشطة المطلوبة و كانت السلطة التنظيمية واضحة كلما زادت إمكانية تحقيق الهدف .

[23] - بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي: د م ج الجزائري، 1992،ص ص 14,13.
[24] - بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص ص 14,13.
[25] - بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص ص 14,13.

- **مبدأ الوظائف:** ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف، و أي الأعمال المطلوب القيام بها، حتى يكون التنظيم موضوعي ، لكن يجب أخذ الجانب البشري بعين الاعتبار لأنه هو محور العملية التنظيمية .
- **مبدأ العلاقات التنظيمية:** أي كلما زاد الأفراد زاد عدد العلاقات، فالأولى متتالية حسابية و الثانية متتالية هندسية و يكون ذلك وفق العلاقة: $ع = \frac{ن(ن-1)}{2}$ (علاقات ثنائية).
- **مبدأ نطاق الإشراف :** و هو عدد الأفراد الذين يمكن للمشرف الواحد متابعتهم، و هناك إشراف عام و إشراف تفصيلي مما ينتج عنها هيكل تنظيمي إما : طويل أو مسطح .
- **مبدأ تسلسل السلطة :** كلما زاد خط وضوح السلطة ، كلما زادت فعالية اتخاذ القرار و الاتصال .
- **مبدأ تفويض السلطة :** ما هي السلطة الممكن تفويضها و تلك التي يمكن الاحتفاظ بها أو الواجب الاحتفاظ بها ، و التي تكون كافية لتحقيق النتائج المتوقعة.
- **مبدأ المسؤولية:** و هي تتبع تفويض السلطة ، فكل من يحمل سلطة يخضع للمسائلة أمام من فوضها له،و تفويض السلطة لا يسقط المسؤولية على من مفوضها هيئة كانت أو أفراد .
- **مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية:** يجب أن تكون السلطة مناسبة طرديا مع المسؤولية فلا ينبغي إعطاء مسؤولية دون سلطة و إلا تعطلت عملة اتخاذ القرار و تنفيذ الأعمال .
- **مبدأ وحدة الرئاسة:** لا يمكن أن يكون الفرد تابع لأكثر من رئيس و ذلك ضمانا لتحمل المسؤولية الفردية (الشخصية).
- **مبدأ مستوى السلطة:** لا ترفع القرارات التي يدخل تنفيذها أو اتخاذها ضمن سلطة معينة إلى سلطة أعلى .
- **مبدأ المسؤولية الثابتة :** يمكن تحقيق النتائج إذا ثبتت المسؤولية طيلة مدة العمل .
- **مبدأ مسلك القيادة:** على كل تنظيم معين أن يربط وحداته بواسطة مسالك قيادية محددة تحديدا واضحا.
- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا يسمح بمجابهة التغيرات الداخلية و الخارجية للتنظيم و ذلك بشمولية سياسية و مرونة تنظيمية و واقعية أهدافه و تدرج مراحله و تفعيل أفراده و قوة قادته و قيادته لأن القيادة الإدارية و التنظيمية تعتبر عملا حاسما لنجاح أو فشل التنظيم . فبالإضافة إلى هذه المبادئ قد توجد مبادئ أخرى وضعها علماء آخرون أمثال فايول ، لكن لا تخرج كلها عن إطار ما تم التطرق إليه.

3. الصفات الرئيسية للتنظيم:

إذا كان التنظيم عبارة عن نسق منظم من الأفراد ، يهدف إلى تحقيق أهداف معينة فإن هذا النسق لا يمكن له أن يستمر إذا لم تتوفر بعض الشروط الأساسية لضمان حياة وفعالية التنظيم .

و يلخص كل من HOCKMAN و PORTER و LAWLER ، الصفات الرئيسية للتنظيم فيما يلي[26] :

- يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر ، و من جماعات رسمية أو غير رسمية.
- **التوجه:** يعمل التنظيم على تحقيق أهداف معينة تخدم مصالح الأفراد و الجماعات بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة لتنمية التنظيم .
- **الأساليب:** لكل تنظيم أسلوب إداري معين، عن طريق تقسيم العمل و توزيع الأدوار، و تدرج السلطة، و تنظيم الاتصال، و أسلوب إدارة الموارد البشرية (هوية التنظيم).
- **التنسيق الواعي:** و ذلك بالاعتماد على العقلانية و الرشد في عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.
- **الاستمرارية في زمن:** فالاستمرارية هي سر نجاح كل عمل لتوفير الطمأنينة و الاستقرار و الأمن للأفراد.
- **التنظيمات :** هي مؤسسات اجتماعية متكونة من أفراد لهم أنماط من التفاعلات .

و من بين صفات و خصائص التنظيم أيضا و حسيب –ويكسلي- و - يوكل- ما يلي[27]:

- السلطة المركزة.
- حدود واضحة لمراكز السلطة .
- تخصص في المهام .
- تقسيم واضح للعمل .
- قوانين وقواعد تحكم التنظيم.
- فصل واضح بين الإطارات و العمال .

إلا أن الملاحظ على هذا الاتجاه في تحديده لصفات التنظيم و خصائصه ، إهماله للجانب الإنساني في التنظيم ، لأن العمال جزء لا يتجزأ من التنظيم و هكذا وفر التراث الفكري في مختلف الفروع من إدارة و نفس و اجتماع ، الأفكار التي أسهمت بلا شك في التمهيد إلى ظهور دراسة التنظيم، و يمكن تفصيل المحاولات الأولى في:

روبرت ميتشل : تعد لهذا العالم المحاولات الكلاسيكية الأولى في دراسة التنظيمات مع ماكس فيبر ، حيث أعتبر أن التنظيم مثل الدولة يحتاج إلى بيروقراطية معقدة ، تحمي مصالح الطبقة الحاكمة ، و هذا ما دفع بالنظام إلى تدعيم و تحسين التنظيم و حمايته، و للحفاظ أيضا على تمركز السلطة، - أوليجارشية- في يدها و من تم الاحتفاظ بمصادر القوة أو احتكار القدرات و الخبرات و تتصرف طبقا لمصالحها الذاتية، و لا يخلو أي نظام من هذا الميكانزم المؤدي إلى الأوليجارشية ، ابتداء من التخصص و تقسيم العمل ، لأن

---

[26] - علي العايب : واقع وأفاق السلوك التسييري في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات والعمال: رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل، جامعة قسنطينة، إشراف الهاشمي لوكيا 1995، ص09.

[27] - بوفلجة غياث: مرجع سبق ذكره، ص22.

زيادة حجم التنظيم و تعقد الوظائف، يزيد التبيان في الأدوار و المكانة و المراكز مما يجعل المناصب القيادية تتناقض بحيث تصبح غير ممكنة ، إلا عند فئة قليلة من ذوي الخبرة ، فتتحول السلطة من الاعتماد على التسلسل إلى الاعتماد على التمركز ، كما تحتكر هذه الفئة انسياب المعلومات بالتحكم في قنواتها. و إن حاجة المحكومين لهذه الخبرة تجعلهم يمتثلون لأوامر هذه الفئة ويتحول الاستعمال الشخصين للسلطة إلى تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ، ويتطلب هذا استبدال الأهداف و تباين المصالح ، مما ينتج عنه صراع القوة مما يجعل الديمقراطية داخل التنظيم حلم يصعب تحقيقه.

و خلاصة قول ميتشل هو: في ظل تركز السلطة يتحول التنظيم من المشاركة إلى صراع و من التنمية إلى الإصلاح و التغير البطيء .

4. الجهود المبكرة في دراسة التنظيمات:

إن نقطة الانطلاق في دراسة التنظيمات هي تلك المتعلقة بنماذج السلطة و البيروقراطية عند فيبر ،إلا أن قولدنر يتخذ من إدراك سان سيمون لظهور الأنماط التنظيمية الحديثة أهميتها بالنسبة للمجتمع ، و تعرفه على بعض سماتها المميزة ، و تلميحات أوجست كونت لذلك يتخذ منه بداية لدراسة التنظيمات حيث يرى سان سيمون بأن الطريق الإدارية في مجتمع المستقبل لا تستلزم قوة و الالتزام ، و أن السلطة الإدارية لم تعد تستند إلى الخصائص الوراثية ، و أنما ترتكز الإدارة الحديثة على التخطيط و التدبير[28] .

و بعدها جاء ماكس فيبر ليقدم نظريته عن البيروقراطية ، و التي تتفق مع ما أدركه سان سيمون فيما يخص طبيعة التنظيم و الدور الأساسي الذي تلعبه المعقولية و العلم و الخبرات و طرق تأثير التنظيم في المجتمع ككل ، و يعتبر شستربرنارد من الرواد الأوائل في دراسة التنظيمات ووضع التطور السوسيولوجي للتنظيم ، مما جعل المعاصرين يرتكزون على مثل هذه الدراسات في بحوثهم حول التنظيم و منهم ، روبرت ميتشل الذي قدم دراسته حول الأحزاب و النقابات، و الذي عبر فيها عن القانون الحديدي للحكومة الأقلية ، ثم جاء بعده تيلور بنظرية التنظيم الفيزيولوجي ، و اهتمت نظرية التنظيم فيما بعد بالمبادئ التي تحكم التنظيمات المعقدة. **شستربرنارد:** إذا كان فيبر أول من صاغ التصور السوسيولوجي للتنظيمات فإن شستربرنارد ، قاسمه هذه الصياغة ، نظر فيبر إلى التنظيمات باعتبارها نموذجا فرعيا من النسق التعاوني الأكثر عمومية، بحيث يعد التنظيم نموذجا تعاونيا و نسقا لأوجه الأنشطة التعاونية و التنسيقية الهادفة ، فتنحصر العناصر الرئيسية للتنظيم في الاتصال و الرغبة في الإسهام و الهدف المشترك ، و هي عناصر ضرورية لكي يظهر التنظيم لحيز الوجود ، و تعد كل من الفاعلية و الكفاية عناصر ضرورية لاستمرار وجوده ، و يتمثل جوهر التنظيم الرسمي في إتخاد القرارات الخاصة بالتطبيق، واختيار الأهداف و الوسائل و التنسيق بين العوامل المتباينة التي تكوّن معا النسق الأكبر ، و تتكون التنظيمات المعقدة في نظره من التنظيمات البسيطة و تعد السلطة عنصر أساسيا في التنظيم البسيط ، مهما كانت طبيعته، و تشير السلطة

---

[28] - عبد الرازق جلبي: مرجع سبق ذكره، ص18.

إلى طبيعة الاتصال في التنظيم و التي يقبلها عضو التنظيم على أساسا أنها تحكم كل سلوك يسهم بـه ، ومـن تم فإن السلطة تنطوي على جانبين:

- جانب شخصي (ذاتي) و يشير إلى طابع الاتصال الذي تكون بفضله السلطة مقبولـة، مـع العلم أن السلطة لا تكون مقبولة إلا بتوفير أربعة شروط:
  - إذا أمكن لهذا الشخص فهم الاتصال
  - عدم اختلاف القرار مع التنظيم
  - التوافق بين مصلحة التنظيم و المصلحة الشخصية.
  - القدرة على تطبيق القرار عقليا و فيزيقيا.

لكن برنارد يتساءل، إذا كان هذا التحديد للسلطة يعتمد على الفرد المرؤوس أصلا: فكيف نضمن تعاونه باستمرار؟

و للإجابة على هذا السؤال أشار برنـارد إلاّ أن هذا التعـاون ممكن لأن الفرد لا يتخذ قراراته إلى في ظل:

- الأوامر تصدر في ظل الشروط الأربعة السابقة.
- توجد لدى كل فرد منطقة للقبول، يقبل دونها الأوامر دون أن يشك في سلطتها.
- تدفع مصالح الأشخاص داخل التنظيمات إلى التأثير في الفرد و اتجاهاته للمحافظة على منطقة قبول (سلطة الوضع) وذلك في مقابل سلطة القيادة لاعتبارات القدرات المعرفية و الفهم.

و إن اندماج سلطة الوضع (المنصب) مع سلطة القيادة يجعل السلطة مقبولة حتى خارج منطقة القبول و مما تعتمد عليه السلطة: الاتجاه الشخصي التعاوني من جهته و على نسق الاتصال الرسمي من جهة أخرى.

5. نمو الاهتمام بدراسة التنظيم:

يمثل تطور التنظيم من حيث النمو التنظيمي و التنمية التنظيمية فضلا عن عجز الأفكار و التطورات السائدة في ذلك الوقت عن فهم ظواهر التنظيم، إحدى الأسباب الأساسية التي تشابكت و تداخلت و أكدت ضرورة الاهتمام بدراسة التنظيم و دعمت الحاجة إلى علم فرعي يختص بتحليل ظواهر التنظيم [29].

- **النمو التنظيمي:** و يعني غلبة الطابع التنظيمي و تغلغله في كافة أوجه الحياة الاجتماعية ، و ليشمل كافة نواحي الحياة ابتداء من الأسرة و المدرسة و المصنع، و غيرها من الوحدات الاجتماعية الأخرى ، و هي من أهم الأسباب التي دعت البعض إلى إطلاق عنصر التنظيم على عالم اليوم ، فالقرن العشرين شـهد نمو تنظيميا واسع النطاق ، بفعل مجموعة من التغيرات البنائية و الثقافية التي شهدتها المجتمعات الحديثة ، فلقد أدى التبـاين الشديد في مظـاهر الحيـاة الاجتماعيـة و تعقدها ، إلـى ظهور تنظيمـات جديـدة تواجـه

---

[29] - علي عبد الرازق جلبي: مرجع سبق ذكره، ص 31.

الظروف المتغيرة و الوظائف الجديدة و النشاطات المستخدمة، كما سيطرت قيم ثقافية حديثة تؤكد قواعد الرشد و وضوح الهدف و الفعالية و الموضوعية و التخصص و غيرها، و كان محصلة هذه التغيرات البنائية و الثقافية حدوث هذا النمو التنظيمي، مما أدى بالحاجة إلى دراسة هذا التنظيم أو الظواهر التنظيمية.

- **دور التنظيم :** و يقصد به إسهام التنظيم في ترتيب و توجيه حياة الإنسان خاصة و قد أصبح اليوم للتنظيم دورا غالبا في حياة أعضاء المجتمع، بمقارنته بغيره من الأدوار التي تلعبه الوحدات الاجتماعية الأخرى، فالإنسان منذ ولادته إلا و تتولاه تنظيمات متباينة ابتداء من الأسرة إلى المدرسة ...الخ، و هي ما تعرف بمؤسسات التنشئة الاجتماعية بمختلف توجهاتها، إلى أن يتوفى فيتولاه تنظيم المسجد أو الكنيسة ، و ذلك لتنظيم مراسيم جنازته، و نظرا لأهمية هذا الدور كانت الحاجة ماسة إلى فهم التنظيمات لأن التحكم فيها يضمن لنا توجيه حياة الأفراد والجماعات بنجاح ، و عليه ظهرت مختلف الفروع العلمية يختص كل منها في دراسة التنظيمات من زاوية محددة.(أنظر مراد زعيمي:مؤسسات التنشئة الاجتماعية،منشورات ج باجي مختار،عنابة،دار قرطبة للنشر و التوزيع.)
- **مشكلات التنظيم** : كان تنوع و تزايد مشكلات التنظيم واضحا سواء على مستوى المشاركين فيه ، وضعف مهاراتهم و انخفاض روحهم المعنوية، أو على مستوى إدارة التنظيم و انخفاض الإنتاجية و زيادة الخسائر ، أو على مستوى تكنولوجيا التنظيم ،و بهاظة تكاليفها أو على مستوى بنية التنظيم و صعوبة التكيف و التوافق بين أهداف التنظيم و أهداف البيئة ، كل هذا كان من العوامل التي ساعدت عل ضرورة توجيه العناية لهذه المشكلات و البحث عن الحل لها ، كما كان التغير التنظيمي الذي تتعرض له التنظيمات المفاجئ منها و المخطط من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بدراسة التنظيمات بالإضافة إلى عجز التصورات و الأفكار السائدة في فهم ميكانزمات التنظيمات مما دفع بالمفكرين و العلماء إلى خلق منظومة مصطلحية تناسب و تفيد في فهم التنظيم.

6. نظريات التنظيم :

- **ماكس فيبر و بدايات علم اجتماع التنظيم :**

يعد تصور ماكس فيبر للبيروقراطية و التنظيم بمثابة حجر الزاوية في أي دراسة لهذا الموضوع ، فمن الضروري إبراز أبعاد التنظيم الرسمي و البيروقراطية مبرزين نقاط القوة و الضعف في هذا التصور، و كيف مهدت الانتقادات المواجهة لفيبر في فسح المجال أمام كافة الدراسات اللاحقة في هذا الميدان.

- **تصور فيبر للتنظيم الرسمي و البيروقراطية:** حين كان تيلور في أمريكا مشغولا بالإدارة العلمية ، كانت إسهامات فيبر تأخذ مكانها في ألمانيا، و قد أجمعت الدراسات التي تناولت أعمال فيبر السوسيولوجية على أن نماذج السلطة البيروقراطية عنده تحتل مكانة لا نظيرة لها بين ما أسهم به كل العلماء في هذا الصدد، فهو أول من وضع نظرية التنظيم الرسمي و البيروقراطية و قوامها الهيكل التنظيمي الرسمي و القواعد المحدد له. فقد

ذهب كل من مارش وسيمون إلى أن كل دراسات البيروقراطية الحديثة مدينة لماكس فيبر ، من حيث السبق الزمني و الفكري[30] و عبر في نفس الاتجاه كل من ميرتون و ثومبسون على أن النموذج البيروقراطي الفيبري يعتبر في أغلب البحوث النظرية و الامبريقية لنموذج الأصلي.

- **أسس تصور فيبر للبيروقراطية** :لقد حاول فيبر أن يتوسط أراء عصره ، كل من كارل ماركس و ريكات و ديلتي ، و اعتبر علم الاجتماع دراسة تبحث عن الأسباب و في نفس الوقت دراسة تبحث عن المعاني و حصر نسق هذا الفعل في نسق من المقولات السوسيولوجية الخاصة بمعاني الأشياء و الأفكار و الأنماط و دوافع الأشخاص من وجهة نظر أولائك الذين يخضع فعلهم للدراسة، فاستعان فيبر بنموذجه المثالي في تصنيفه للفعل و العلاقات الاجتماعية، و الجماعة و خص الجماعات بالمتضامنة بالمناقشة و التحليل المفصل، ويعتبرها البناء القاعدي لكل جماعة أخرى تتميز بما تتميز به الجماعة التنظيمية من التمايز الداخلي للأدوار و السلطة.
- **المميزات الأساسية للجماعة المتضامنة (نموذج بيروقراطي):**

نطاق اختصاص محدد لكل
- التزام الواجب (تقسيم العمل)
- سلطة تقابل
- تحديد الوسائل التنظيمية

وتسمى الوحدة الممارسة لهذه السلطة بالهيئة الإدارية و يقوم تنظيم الوظائف على مبدأ التدرج الهرمي و قواعد السلوك تكون معيارية و وجوب معرفة الموظفين لواجباتهم و مدربين عليها، معايير فنية ، علمية قانونية سلوكية ...

بالإضافة إلى وجوب الفصل بين ممتلكات التنظيم و الممتلكات الشخصية ، مع كتابة كل الإجراءات الإدارية و القرارات ، فتكون الإدارة ذلك الشخص المعنوي الموثق ، و هو نموذج الإدارة الحديثة.[31]

- التطبيق الواقعي للنموذج:

- يشغل رئيس التنظيم المنزلة الرفيعة و تكون بالانتخاب أو التعين.
- لا يخضع الموظف لسلطة إلا حين التزام الرسمي.
- انتماء الموظف إلى منصب تدرجي هرمي و لكل نصب مجال تخصص.
- الحق في الترقية و الأجر و المعاش بما لها من انعكاسات على رضا العمال.

---

[30] - علي عبد الرازق جلبي: مرجع سبق ذكره، ص40.
[31] - النموذج هو تصور عام يصف ما يطلق عليه فيبر، نموذج الفعل الممكن موضوعا،وهو أداة أساسية في التحليل ، يمكن أن نقارن به مواقف الحياة وبما فيها من أفعال.

يطبق هذا النموذج بصرامة في التنظيمات خاصة تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح، و كذلك في باقي المؤسسات ، على اعتبار أن العالم الحديث يسير باتجاه التقدم نحو المعقولية و الرشد، مع تغير مصاحب في صور التنظيم ، مما يجعل بقاء النماذج الأخرى (تقليدية- دينية) غير ممكن ، و من تم يعتبر نموذج فيبر هو النموذج المناسب و الأمثل ، إلا أن نموذج فيبر في حد ذاته قد يصبح تقليدي ، بهذا المعنى و ليس كل تقليدي مرفوض و ليس كل جديد محبوب فالقضية نسبية ، وقد يكون النظام الديني الإسلامي في النهاية هو التنظيم الوحيد القادر على استيعاب حدود الزمان و المكان إذا أتيحت له الفرصة ، فإن أحسن تقديمه و أعطيت له الفرصة و لأن الذي خلق هو أعلم بما يليق لخلقه .

- مواطن الضعف و القوة في بناء السلسلة البيروقراطية عند فيبر

كان هذا النموذج محل نقد كبير من طرف بارسونز و قولدنر و اتيزيوني ، حيث أشاروا إلى النقاط التي أهملها فيبر مثل : القيادة كسلطة و قد تخضع للنظام البيروقراطي ، و كذلك أخمل مشكلة الديمقراطية في التنظيم و كذلك العلاقات الشخصية و الجماعات غير الرسمية ، فلقد تحدث فيبر عن التنظيم الرسمي فقط ، مع إهماله أيضا ، للروح المعنوية و الرضا الوظيفي و المسؤولية كما أن التطبيق الواقعي لنموذج فيبر أظهر إختلالات و نقص كبيرين ،و كان نموذجه في واقع معين جاء ليدعمه و هو واقع الصناعة و الجيش باعتبارهما الأسلوب المناسب لتحقيق أهدف السلطة القائمة.

فانطلاقا من اعتبار فيبر بأن فعالية السلطة القانونية تتوقف على طريقة وضع القواعد القانونية ، بالاتفاق أو بالإجبار أو كليهما ، على أساس أنها (القواعد) تتفق مع القيم الرشيدة : فحاول جولدنر إختبار بعض متضمنات نظرية فيبر في الواقع و أورد نتائجه في كتابه – أنماط البيروقراطية في الصناعة- و قد خلص أن فيبر خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية وأعتبرها نمطا واحدا، و هما البيروقراطية النيابية و البيروقراطية الجزائية[32] ، و يتجه - بلاو- نفس الاتجاه في تحديد البيروقراطية على أساس مبدأها التنظيمي إما مبدأ فاعلية الإدارة و هو ما تحدث عنه فيبر و إما مبدأ حرية المخالفة و هو ما أهمله فيبر[33] ، و كما أن فيبر أهمل ما تحدث عنه – سلزنيك- حول حاجات التنظيم و منها تفويض السلطة[34].

- **النظرية الكلاسيكية في التنظيم:**

ينطوي تحت هذه النظرية اتجاهان كل منها مستقل عن الآخر ، و لكن كلاهما متفق على الوسائل المادية في رفع مستوى الإنتاجية برفع مستوى إدارة التنظيم ، و لكنهما اختلفا في تفصيلات الوسائل و ترتيب أهمية كل منها :

- **النظرية العلمية :**

لقد كانت البدايات في وضع الأسس الفكرية لهذا الاتجاه على يد المهندس الأمريكي فريديرك تيلور بمصنع الحديد و الصلب باعتباره مشرفا على العمال في وحدة صناعية ، حيث قادته حماسته في العمل جاهدا لأجل

---

[32] - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي: ط1، السعودية، شركة عكاظ للنشر والتوزيع 1982ص120.
[33] - طلعت إبراهيم لطفي : نفس المرجع، ص114.
[34] - طلعت إبراهيم لطفي: نفس المرجع، ص121

رفع مستوى الإنتاج ، و قد كان ذلك ممكنا برفع الأجور على حساب القطعة ، و لكن هذه الطريقة تجنبها أصحاب العمل لكونها تخدم العمال بالدرجة الأولى فعمد تايلور إلى تحديد إنتاجية العمال الواحد، انطلاقا من دراسته للحركات و الوقت ، فاهتدى إلى ما يعرف بـ:The one best way .
و ذلك من خلال تقسيم العمل إلى مكوناته و حركاته و توقيت كل حركة ، و كان هدفه، أنه كلما زادت إنتاجية العمال ، زادت فوائد المنظمة ، و من تم إمكانية دمج مستحقات العمل على أساس القطعة، و هذه النظرة افتقدت إليها إدارة التنظيم آنذاك ، و أجحفت فيها حق العامل و بناء على ذلك وضع تايلور نظاما للدفع بالقطع ، مرتفع لكل وحدة(قطعة) و كلما انخفض الإنتاج المعدل نقص سعر الوحدة.وقد عمل الباحث على تحويل هذه النظرية إلى معادلة رياضية للكشف عن الاحتمالات العملية الناتجة عنها،وإمكانية تقديم نقد علمي مؤسس،**أنظر الملاحق**.هذه إسهامات ثلاثة لتايلور ، كان الهدف منها إحداث ثورة فكرية داخل التنظيمات ، و في أذهان كل من الإدارة والعمال.و ارتكز تايلور في طريقتهThe one best way من أجل تحقيق الرشد و العقلانية على مبادئ أربعة:

- ü تقسيم العمل Division of Labour
- ü الهيكل التنظيمي: Organisationnelle Structure
- ü نطاق القيادة Sapan of Controle
- ü التسلسل في العمليات الوظيفية،Scal of Functional Process

وخلاصة بحوث تايلور هي: كيف ندير أحسن من خلال :

- ü إحلال الطرق العلمية محل الطرق التقليدية.
- ü الفصل بين التخطيط و تنفيذ الخطط (بين المستويات الإدارية).
- ü إتباع أساليب علمية في اختيار و تدريب العاملين (إدارة الموارد البشرية).
- ü التعاون بين الإدارة و العاملين ، حتى يتم إنجاز الأعمال بشكل أفضل.
- ü إتباع العدل و المساواة في تقسيم العمل.

و بالإضافة إلى إسهامات تايلور ، في أمريكا وجدت إسهامات أخرى في نفس الوقت في بلاد متفرقة من العالم.

- **إسهامات العالم الفرنسي فايول**: أب الإدارة الحديثة و صاحب كتاب الإدارة الصناعية عام 1912 .

و كان تركيز فايول على دراسة التنظيم بصورة شاملة ، و قد عرف الإدارة في كتابه على أساس أنها تنظيم يمارس الأنشطة التالية:

- ü التخطيط .
- ü التنظيم.
- ü إصدار الأوامر .

- التنسيق و المراقبة .

و قد وضع مبادئ يجب احترامها عند القيام بأي عملية إدارية و هي:

- من يرغب في السلطة يجب أن يرغب في المسؤولية و قادرا عليها .
- وحدة الأمر؟: الأوامر الصادرة للعمال يجب أن تكون من طرف رئيس واحد على عكس القيادة التخصصية .
- وحدة التوجه: يجب أن يكون هناك رئيس واحد لمجموعة أنشطة ، يعنى مسؤول لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة.
- وحدة الاتصالات: تحديد قنوات الاتصال الرسمية داخل التنظيم و من له الحق في ممارستها و من هم الموجهة إليهم .
- تقسيم العمل و التخصص : لرفع مستوى الإنتاج و الاستفادة من التخصصات
- نطاق الإشراف: عام أو تفصيلي :

و كل هذه العناصر لا تخرج عن ما ذكره تايلور ، و معاصروه عن الإدارة العلمية ، و هذه الميزة تميز طبعا الاتجاه في دراسة التنظيمات في ذلك الوقت و قد حصر فايول أربعة عشر مبدأ مع مبادئ توجيه تايلور في هذا المجال و معاصروه كذلك و من الباحثين أيضا منهم : فرانك ويليام جيلبرت : حيث قدم و زوجته ليليان اقتراح حول دراسة الزمن و الحركة المشابه لنموذج تايلور و أطلق عليه اسم نظام السرعة و هدفه هم تكييف العمل بالنسبة للعمال من أجل أكثر راحة و أكثر فاعلية و أقل تعب و وقت و هو ما يعرف حاليا بالفاعلية و الكفاية ، وكان في ذلك عكس تايلور الذي أراد تكييف العمال بالنسبة للعمل كما قدم الباحث ما يعرف بخرائط التدفق في التنظيم (الخرائط التنظيمية).

- **براتزاند ثومبسون:** قدم هذا الباحث أول محاضر في علم الإدارة بجامعة هارفارد سنة 1910 و كانت مساهمته جد فعالة لإعطائه البعد العلمي لأعمال سابقيه.
- **هنري جانت :** كان أول المتحدثين في قضية مبدأ المهمة أو العلاوة أي تحديد أجر قاعدي مع منح أجر احتياطي لكل من يتجاوز إنتاجه المعيار المقرر ، كما أوجد جانت مجموعة من الخرائط سميت باسمه و التي طورت وسيلة الرقابة على الأعمال System of Controle و تعريف باسم - The - Pert Technique Programme Evaluation and Review
- **رنجتون إمرسون :** كانت نظريته العلمية للإدارة تختلف عن سابقيه فقد ركز على إدارة المنظمة كوحدة متكاملة تقوم على مبادئ و يشرف عليها خبراء متخصصون ، و هذا العمل الذي قدمه إمرسون كان السبب في ظهور وظيفة جديدة سميت بـ:خبراء الكفاية ، و على وجه التحديد وضع إمرسون مجموعة مبادئ خاصة بالكفاية نشرت سنة 1912 و هي :

- القيم : و هي مثل قيم و أهداف المنظمة
- حسن الإدراك : يجب أن تعى الإدارة و تدرك فكرا و سلوكا بأن هدفها هو حسن الأداء

- ü سجلات العمل : تدوين كل الأعمال و التكاليف المادية والبشرية لتفادي ما ليس ضروري
- ü الإرسال: الوقوف على عملية دمج الآلات و المعدات في العمل و الصيانة
- ü التنميط : تنميط الأعمال و ترشيدها.

- **الأبعاد الرئيسية للنظرية الكلاسيكية :**

بنظرة فاحصة لكل ما سبق عرضه نلاحظ أن النظرية الكلاسيكية تقوم على مبادئ محددة :

- مبدأ التنظيم .
- اهتمت بالهيكل التنظيمي للوظائف و علاقتها ببعضها مهملة العنصر البشري.
- قامت على مسلمة مفادها أن : المنظمة وحدة اقتصادية هدفها تعظيم الربح .
- نظرت للفرد العامل على أساس أنه إنسان اقتصادي (رشد + عقلنة).
- استهدفت رفع ربح بإتباع الطرق العلمية في الإدارة.

و خلاصة القول هو أن هذه النظرية ركزت على الجوانب المادية لتحسين مستوى الأداء مهملة النواحي البشرية

7. نقد و تقييم :

إن لكل عمل مهما كانت درجه العلمية و دقة بياناته و نتائجه إلا و له عيوب ، لعلى مجمل عيوب النظرية الكلاسيكية من خلال ما تطرق إليه الباحثون:

- لم تحقق النظرية الثورة الفكرية التي استهدفتها ، و يرجع ذلك إلى:

- تراجع أصحاب الأعمال إلى تخفيض معدلات الأجور عن الوحدات المنتجة .
- الخوف الذي هز النقابات من تسريح العمال من خلال قدرة الإدارة العلمية من رفع مستوى الإنتاجية .
- إن تطبيق الإدارة العلمية يعني لدى النقابات العمالية استغلال العمال لكون ارتفاع الأجور أقل بـ 1/3 من ارتفاع الإنتاج.
- إن نظام القيادة التخصصي أدى إلى خلق التضارب لدى العمال أثناء تلقى الأوامر ، مما دفع بهم إلى تقييد الإنتاج و التحايل على الإدارة.

- مبدأ تقسيم العمل: كان مبدأ التخصص في تقسيم العمل يطرح مشكل الروتين و الملل الناتج عن تكرار الأعمال مما يخلق التذمر النفسي لدى العمال و حالة من عدم الرضا على العمل مما يعرقل سير الإنتاج :

- يبقى مفهوم القيادة يحمل معنى ضيق خاصة إذا كانت قدرات الرئيس و المرؤوس محدودة .
- إن مبدأ توحيد الأمر و التوجيه و الاتصال يؤكد فكرة استقلال الإدارات الفرعية داخل المنظمة الواحدة و التي تعتمد على أساس التكامل .

أهملت هذه النظرية وجود التنظيمات الغير رسمية و التي هي جزء من الطبيعة البشرية و طبيعة الاجتماع .

يبقى أن نفترض أن المنظمة وحدة اقتصادية هدفها تعظيم الربح ممكنا نظريا و لأن السعي وراء الربح لا يكون إلى على حساب خفض الجودة والأجر، و هذا غير ممكن في ظل المنافسة . و افتراض النظرية الكلاسيكية للرجل الاقتصادي مرفوض بحكم نفسية و اجتماعية الطبيعة الإنسانية.

إن تطبيق الأسلوب العلمي في الإنتاجية المنظمة و العقلانية ، كان آليا ، خاليا من التوافق مع السلوك الإنساني ، و بالتالي كان منهج هذه النظرية هو فرض التغيير على الآخرين وقد يصلح هذا الأسلوب داخل الجيوش أكثر منه في التنظيمات المدنية ، و أخيرا و رغم الانتقادات الموجه حول النظرية الكلاسيكية في التنظيم لا يمكن الحط من قيمتها العلمية و العملية و لعله لولا نيوتن لما وجد اينشتاين .

- **النظرية الكلاسيكية الحديثة في التنظيم:**

بدأت ملامح هذه النظرية في منتصف العشرينيات بأولى البحوث الأكاديمية الجامعية في ميدان إدارة الأعمال على يد الباحث إلتن مايو E.MAYO الأستاذ المساعد لإدارة الأعمال بجامعة هارفارد، بالاشتراك مع زملائه، و كان موضوع بحثه، العلاقة بين الجهد و الإنتاجية ثم بعدها دراسة المتغيرات المادية للعمل مثل: الإنارة، الأجور، فترات الراحة ..الخ ، و كان ذلك بمصنع هاورثورن ، و تعرف هذه الأعمال بأبحاث هاروثورن أما فيما يخص أبعاد هذه النظرية فيمكن حصرها في :

- ركزت في دراستها على أن المنظمة بناء اجتماعي يؤدي 'إلى تحقيق أهداف اجتماعية أيضا و ليست بناء اقتصادي فحسب.
- ركزت على الشكل الغير رسمي للمنظمة باعتباره جزء من طبيعة الاجتماع و الطبيعة البشرية.
- إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم الغير الرسمي يؤدي إلى تحقيق التنظيم الرسمي تلقائيا.
- الاهتمام بالقادة من حيث الاختيار، الإعداد و التدريب ، لضمان التكامل بين أشكال التنظيم .
- ركزت هذه النظرية على الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي و لا يمكن النظر للعامل على أساس أن : الربح و الحاجة للعمل ، هي أشياء أصيلة في طبعه ، و قد عرفت هذه النظرية بنظرية العلاقات الإنسانية أو مدرسة العلاقات الإنسانية.

مهما يكن تبقى هذه النظرية هي أولى النظريات التي وجهت البحوث الإنسانية الوجهة الإنسانية، بغض النظر على أن خدمة الإنسان كان من ورائه تحقيق الربح ، فهي على الأقل لم تقل بمبدأ الإنسان مسمار في آلة عملاقة .

و هكذا قد تحول الاهتمام من تجميد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية و كان تبني هذه المدرسة لهذا الاتجاه ليس نتيجة بحوث هاوثورن فقط بل هناك عوامل أخرى ، مثل الأزمة الاقتصادية

العالمية ، في الثلاثينيات ، انتفاضات العمال و إضراباتهم المتكررة و نشاط النقابات و عجز الفلسفة التايلورية على حل المشاكل التنظيمية و السلوكية المطروحة في ميدان العمل الصناعي[35].

نقد و تقويم

رغم أن لهذه النظرية الفضل في إعادة الاعتبار إلى العنصر البشري ، و على عكس المنحى التي اتخذته الإدارة العلمية إلا أن النقص كان حليفها من نقاط معينة منها:

- يعاب عليها أنها لم تتبع الأسلوب العلمي الصحيح ، و بمعنى أنها وضعت فرض يقوم على وجود علاقة بين بيئة العمل المادية و مستوى الإنتاج ، و لما لم يتحقق الفرض أخذت الدراسة منعطفا آخرون أي فرض ، أو دراسة استطلاعية مسبقة،فالدراسة كانت في مجال و إذا بالنتائج تظهر في مجال آخر و لم تلزم المقدمات.
- يؤخذ على هذه النظرية أيضا اقتصار عينتها المدروسة على عدد محدود من العملين و هذا مالا يعبر عن الحقيقة و لا يمكن تعميم النتائج.
- افتراضها ضرورة إشباع الحاجات الاجتماعية ، و لو أنه فتح الباب على مصراعيه ، لما استطاعت أي منظمة تحقيق ذلك ، كما يؤدي ذلك إلى الانهيار التام للتنظيم بالإضافة إلى أن للإنتاجية ضوابطها و عواملها.
- ركزت هذه النظرية على أهمية الجماعة على حساب الفرد ، ولم تثبت الدراسات اللاحقة ذلك
- اهتمت بالتنظيم غير الرسمي كركيزة أساسية في البناء التنظيمي مما أدى بها إلى تجاهل التنظيم الرسمي و الذي هو حقيقة تنظيمية واقعية.
- التركيز على القادة أكثر من اللزوم ، تجاوز عن الدور الحقيقي لكن يبقى لها الفضل و الريادة في دراسة السلوك الإنساني في التنظيم .

8. النظريات الحديثة في التنظيم :

إن المجهوذات الرائدة في التنظيم تمثل مجالا مشركا بين العديد من العلماء و الباحثين ، و المنتمون إلى مختلف الفروع ، و قد وجه كل منهم جهودهم نحو موضوعات محددة ، على اعتبار عدم إمكانية الدراسة الشاملة ، و كانت الاهتمامات المتباينة بين العلماء وراء ظهور عدد من الأطر التصورية في المرحلة الحديثة ، و التي اجتهدت في تقديم فهم مغاير للتنظيم ، و حتى النظريات الحديثة ، لا توجد فيما بينها نظرية رائدة تحظى بقبول الجميع ، و إنما هناك عددا من الاتجاهات و الأطر المرجعية التي تتعلق بالجوانب المتباينة في التنظيمات ، فمنها من ركز على السلوك التنظيمي ، الآخر على البناء التنظيمي ، و منهم من أتجه نحو إيكولوجي التنظيم ، و إن الباحثون المعاصرون الذين تناولوا بالدراسة و البحث التنظيمات المختلفة و الكيفية التي تعمل بها قد انطلقوا من أسس مغايرة ، و سوف نتعرض لهم بالتوضيح فيما يلي:

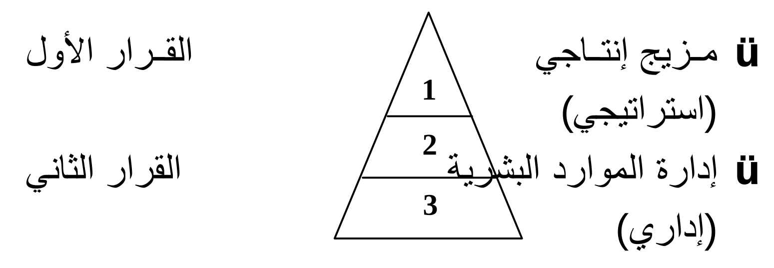
---

[35] - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر 1992، ص78.

- أرجريس: انطلق هذا الباحث من مسلمات عن دوافع الكائنات و طريقة تكونها ، و تعارضها مع دوافع و حاجات التنظيم و يقول : أن هناك تناقض بين الشخصية الناضجة ، و بين متطلبات المنظمة ، (تقسيم العمل ، التخصص...)
- و-ف هوايت: ركز على النموذج الوصفي للتنظيم القائم ، على تفاعل و نشاط و إحساسات أعضائه و هو نموذج يرتكز على تحليل السلوك التنظيمي .
- **باك:** أما هذا الباحث فقد بدأ بتحديد مفهوم التنظيم مركزا على تنظيمه الخاص و أوجه نشاطه و تكامل موارده ، و حدود الكفاية ، و عوامل يمكن أن تهدد التنظيم ، أي أنه ركز على عمليات التفاعل باعتبار أن المصالح متبادلة بين العاملين و المنظمة لطبيعة العلاقات بينها ، و مما يجعل هذا التفاعل حتمي و يحاول كل منهما استغلال الآخر.
- **دابن**: أما هذا الباحث فكان موضوعه الجوهري هو : دراسة حالة عدم ثبات أنساق السلوك الفردية و التنظيمية و سعى وراء وضع خطط واقعية، تنهض على إصلاح حالات عدم الثبات و رفع شأن الجماعة على أساس أنها وحدة وظيفية.
- **ليكرت:** أهتم بالدوافع الإنسانية مثل أرجريس لكنه ركز على فشل التنظيم في استخدام المعرفة العلمية حول الدوافع و ديناميكيتها ، و حاول أن يضع نظرية معدلة للتنظيم و الإدارة ، يفيد بها الكفاية الإنتاجية ، و أتخذ لتحقيق ذلك عامل القيادة ، و بدل من تقسيم التنظيمات إلى إدارات ، يجب تقسيمها إلى مجموعات ، و فرق عمل و العمل على ربط هذه المجموعات بعضها ببعض ، و العمل بنظام العضوية المزدوجة ، و إتخاد القرار يكون وفق منطق الجماعة.
- **ماسون** هير: أ نطلق من النمو الملحوظ للمنظمات ، و شرع يميط اللثام عن العمليات الجوهرية في هذا النمو ، مركزا على الضغوط الداخلية و الخارجية ، التي تؤدي إلى الاعتماد المتبادل بين الحجم و الشكل و الوظيفة .
- **شيرمان كروب** : أتفق شيرمان مع ماسون هير فيما سبق ذكره حيث أن كروب قرر أن نظرية التنظيم إتخدت نقاط انطلاق مختلفة ، مما أدى بـ: فوليت للكشف على الطريقة التي تربط الكل بالأجزاء ، و أعطاه البعد السببي الوضعي (الأسلوب).
- **برنارد وسيمون** : ركزا على النسق الاجتماعي المتوازن الذي يحدد من خلاله التنظيم اتخاذ القرارات و العلاقات الداخلية و اعتبر أن السلطة يتم تفويضها من أسفل إلى أعلى عكس فيبر ، و هو الإشارة إلى مدى الفاعلية الحقيقية من وراء تطبيق أوامر الإدارة في المنظمة ، فلم تكون القرارات المنظمة الصادرة إلى القادة خاضعة إلى تأويلاتهم الذاتية في تعاملهم مع العمال، فإن القائد قد يرى بأن التعاطف مع العمال يفسرونه على أساس خوف الإدارة من العمال و نقاباتهم ، على عكس فهم الإدارة التي تريد توجيه العمال و تدريبهم و تصحيح أخطائهم ، و هذا الخلل الواقع يؤدي إلى عدم طاعة الأوامر ، إلا إذا عملت الإدارة على تغيير اتجاهات القادة نحو العمل و العمال

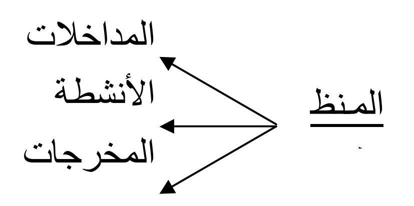
و الإدارة ، و إلا استبدلتهم نهائيا ، و من هنا نلاحظ أن برنارد لفت الأنظار إلى عملية التدريب و ضرورة إعداد القادة داخل المنظمة ، وأهتم كثيرا بالعوامل النفسية و الاجتماعية داخل التنظيم ، و أعطاها الوزن الأكبر (الرغبة في التميز ، ظروف العمل ، الحوافز....) و كلها تدخل ضمن مسؤولية القادة بالدرجة الأولى في حين جمع كل من مارش و سيمون ، في دراستهما بين مفاهيم متباينة ، من علم النفس و نظرية الجماعة و العلاقات الأساسية و نظرية اتخاذ القرار و علم الاقتصاد كما يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى ما قاله كل من بلاو و سكوت . فبغض النظر عن الأطر التطورية المتباينة الغالبة في المنظورات المنهجية و الأساليب المستخدمة فثمة مستويات ثلاثة للتحليل أستند إليها الباحثون في التنظيمات :

- **المستوى الأول:** أهتم بعض المفكرين في قضايا التنظيم بتفسير سلوك الفرد في سياق التنظيمات ، بحيث نظروا إلى التنظيم عند هذا المستوى باعتباره بيئة، و يشرع الباحث في كشف أثره على المتغيرات أو العمليات السيكولوجية كما تنعكس على سلوك الفرد و هذا المنظور من التحليل أو هذا المستوى من التحليل أطلق عليه ، المنظور السلوكي أو ما يعرف بـ: النظرية السلوكية ، و تعد كل من جهود مارش و سيمون و هوايت ، من رواده و يدخل كذلك ضمن هذا المنظور نظرية إتخاد القرار ، و الهرم الذي وضعه هربرت سيمون يعد ضمن هذا الاتجاه بحيث من خلاله نستطيع بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.



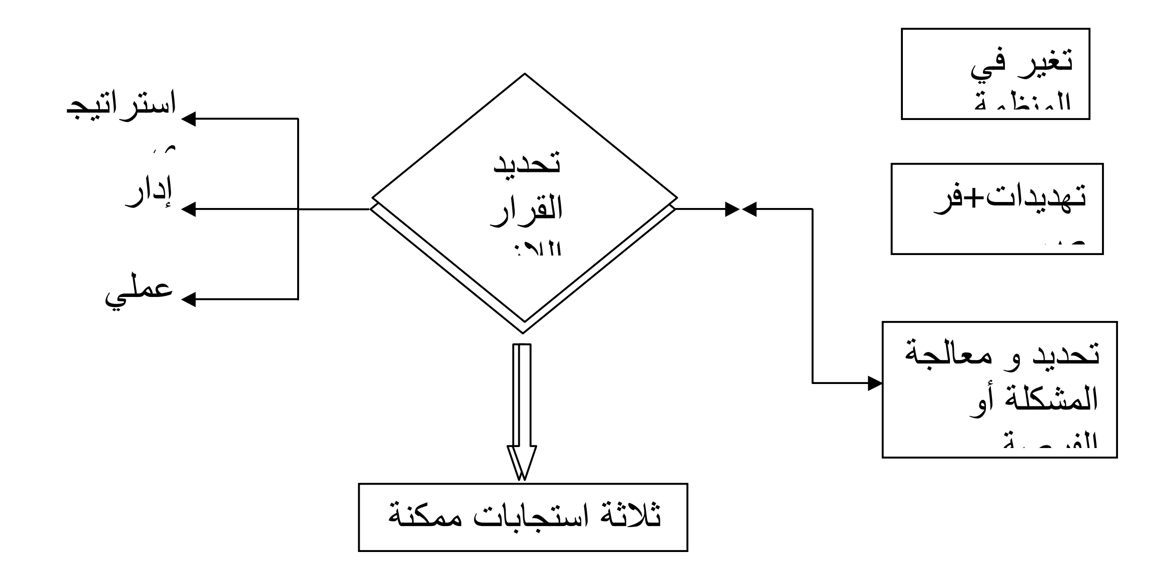
شكل رقم 06 يوضح: مستويات القرار.

كما يدخل ضمن هذا الإطار ، النظرية البيولوجية ، التي تنظر إلى المنظمة ككائن حي في تفاعله الداخلي و مع محيطه الخارجي ، و في نموه و إن المنظمة تحكمها ثلاثة أقطاب رئيسية تتفاعل فيما بينها.

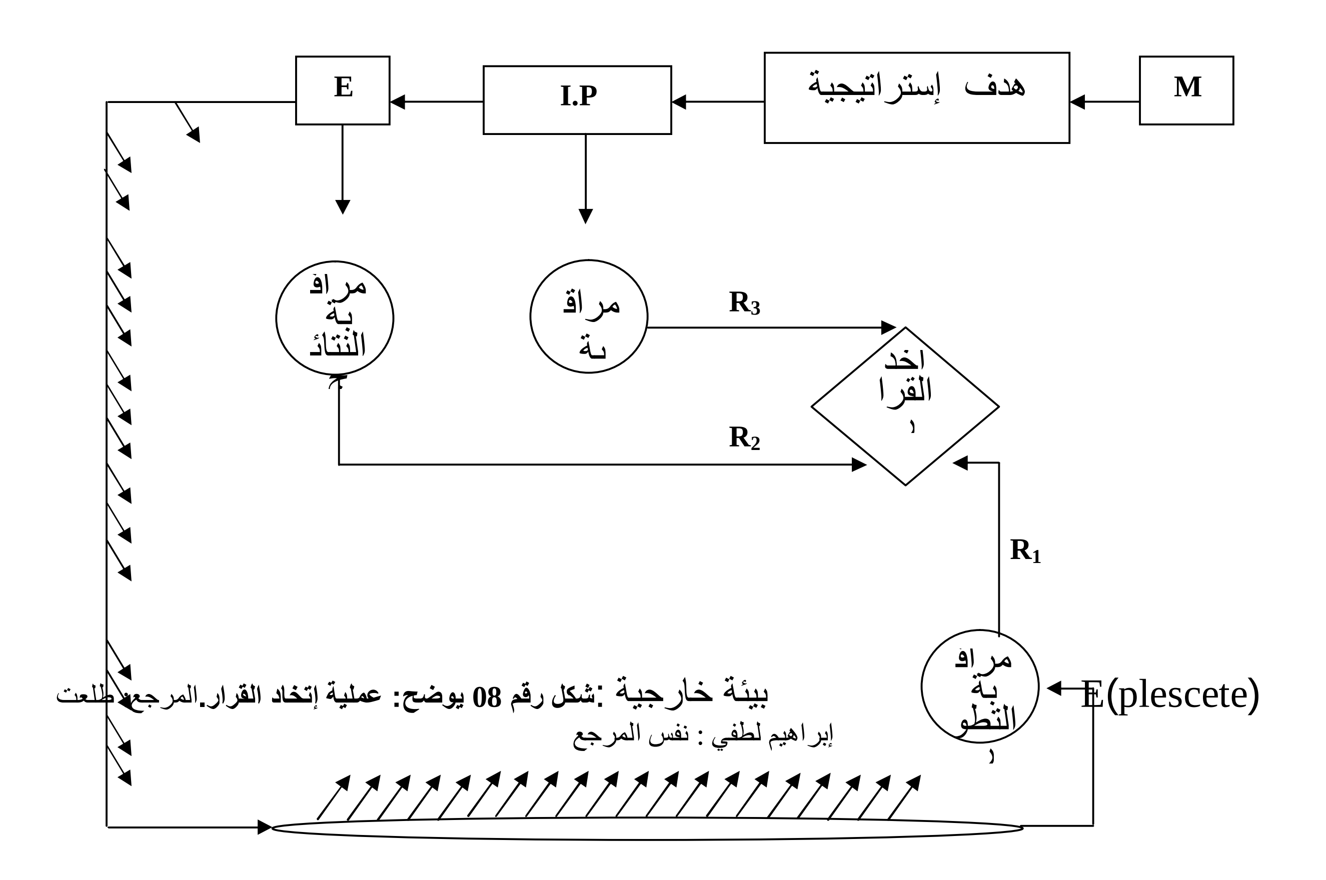


و لعل نموذج PEMER أصلح لوصف هذا الاتجاه ، ويركز المنظور السلوكي على العمليات السيكوسوسيولوجية داخل التنظيمات ، و بيان كيفية انعكاساتها على سلوك الفرد ، حيث أنصرف دوجلاس ماكريجور ، إلى دراسة موضوع الاعتماد بين الرؤساء و المرؤوسين داخل التنظيم ، و أعتقد بأنه بناء على

هذه العلاقة يشبع الطرفين كثير من حاجاتهم في حين قدم **إمري** محاولة نظرية تشير إلى طريقة في القيادة الإدارية ، تتيح الفرصة لظهور الدوافع تجاه تحقيق أهداف كل من الأفراد و التنظيم .
و اتخذ أرجريس من موضوع الصراع بين نسق حاجات الأفراد و نسق التنظيم ، و ما يترتب عليه من إحباط حاجات الأفراد و التقليل من قيمة العمل على تحقيق أهدافه التنظيم ، محورا أساسيا في إسهاماته و نظر سايمون و مارش إلى عملية إتخاد القرار باعتبارها الوحدة المناسبة في دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم .



شكل رقم 07 يوضح: طبيعة القرار داخل التنظيم. ـ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي: ط1، السعودية، شركة عكاظ للنشر والتوزيع 1982



شكل رقم 08 يوضح: عملية إتخاد القرار. المرجع: طلعت إبراهيم لطفي : نفس المرجع

كما حاول – وارن بنيس –وضع نموذج شرطي مثالي بتحليل العلاقة بين الرئيس و المرؤوس،في ضوء أنماط متباينة من التنظيمات .ومن جهة – سكوت – وجه الانتباه إلى ثلاثة مجالات هي :

- دوافع المشتركين في التنظيم .
- تأثير الجماعات المرجعية .
- التنظيم (البناء) في حد ذاته.

ودرس تأثيرها على سلوك الإفراد و شخصياتهم ،باعتبارها من أهم المجالات التي ترتبط بسلوك الأفراد. داخل التنظيمات

- **المستوى الثاني : المنظوم البنائي .**

لقد غطى الباحثون الذين إتخدوا من تحليل و تفسير السمات البنائية و العمليات الاجتماعية التي تميز التنظيمات موضوعا لاهتماماتهم، نمطوا الكثير من الجوانب التي أغفلتها الجهود الكلاسيكية في دراسة التنظيمات ، باعتبارها تجمعات أو أبنية قامت لتحقيق أهداف محددة كما يقول – سكوت - (1)
وفي ضوء هذا التحديد، يمكن التمييز بين جوانب ثلاثة استخدمت في البحث السوسيولوجي للبناء التنظيمي :

- التنظيم باعتباره أداة لبلوغ الأهداف ،(فعالية البناء+العقلنة) فيبر .
- التنظيم يهتم بتحقيق هدف محدد،وأن هذا الأخير يحدد طبيعة بناء التنظيم (بيئة) .
- التنظيم نسق اجتماعي و الحفاظ عليه في حد ذاته (مايو).

و حسب –سكوت- فإنه لا يمكن الفصل بين الجوانب الثلاثة فهي ثلاثة أوجه لشيء واحد و هو التنظيم و الذي يفهم من خلالها فالدراسات الحديثة اعتبرت التنظيم نسقا اجتماعيا ، و أي وحدة لها حاجاتها المحددة و التي يجب إشباعها إذا كان لابد للنسق أن يستمر. و ذلك من خلال عناصر تكون في حالة اعتماد متبادل لدرجة أن التغيير في إحدى الأجزاء يؤدي إلى إحداث رد فعل التسوية في باقي الأجزاء .
و لقد صاغ كل من سلزنيك و بارسونز نماذج صريحة تعتبر التنظيم نسقا اجتماعيا و كان نموذج سلزنيك ضيقا نوعا ما مقارنة مع نموذج بارسونز حيث أبعد الأول الجوانب الاقتصادية و ركز على التكيف ، في حين ركز الثاني على الاثنين معا ، و لقد أطلق جولدنر على هذه النماذج **بنموذج النسق الطبيعي** ، في مقابل فيبر.

9. بارسونز و علم التنظيم :

يعد بارسونز من أهم علماء الاجتماع المعاصرين في أمريكا و قد عارض بتصوره عن البناء الاجتماعي ضمن نظرية أطلق عليها نظرية البناء الوظيفي، للأنساق الاجتماعية ، و موجز النظرية أن البناء الاجتماعي هو مجموعة ثابتة من العلاقات النموذجية التي تحددها الثقافة بين وحدات البناء .
وهو يرى أن الفرد خلال قيامه بالدور المرسوم له و الذي تحدده الثقافة ، هو وحدت النسق الاجتماعي، يقدم بارسونز نموذجا جديدا في فهم التنظيمات يقوم على فكرة التوازن ، و يعتبر التنظيمات ميدانا خصبا للدراية العلمية ، حيث بدأ بتحديد واضح لمفهوم التنظيم ثم بلور مفهومات مناسبة لتحليل قضايا التنظيم ، و هي مشكلات للنسق ، و الأزواج الخمسة لمتغيرات النمط ، ثم يوضح ما تمتاز به هذه المفهومات من مميزات ، و أخيرا يحاول صياغة قضاياه النظرية في هذا الصدد:

تصور بارسونز للتنظيمات

يحدد بارسونز المشاكل التي تواجه التنظيمات كأنساق اجتماعية ، فالتنظيمات في نظره:

- عبارة عن أنساق طبيعية اجتماعية تتكون من وحدات فرعية (أقسام ، وظائف ،إ اجتماعات ، عمل ...)، و هي بدورها وحدات اخل نسق اجتماعي أكبر و هو الدولة(تعليم ، اقتصاد ،

سياسة...)، و المشكلة الأساسية تتمثل في الكشف عن الكيفية التي يمكن بها إتقان أوجه نشاط الوحدات على هذه المستويات الأخرى ، أو إلى أي مدى تحقق التكامل بينهما.

- و التنظيمات عبارة عن أوجه نشاط رسمية موجهة نحو أنجاز هدف محدد، و المشكلة الأساسية تتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف.
- كما يشير بارسونز إلى أن في التنظيمات وسائل متوفرة لحل المشاكل التي تواجهها ، في المحافظة على النمط و إدارة التوتر (إدارة الصراع)،(إدارة الأزمات).
- كما عبر بارسونز على التنظيمات باعتبارها انساق فرعية في بيئة، و المشاكل هنا هي :

ما هي الوسائل التي تعين بها التنظيمات في أن تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقاؤها و استمرارها؟.

الإطار المفهمي الذي استخدمه بارسونز لتحليل التنظيمات :

لقد استخدم بارسونز مفاهيم أساسية مقابل المشاكل التنظيمية التي حددها هو بنفسه،و الأزواج الخمسة لمتغيرات النمط.

المفاهيم المقابلة للمشاكل التنظيمية لكل نسق اجتماعي:

لقد عبر بارسونز باختصار على أن المشاكل المذكورة يمكن حصرها بمصطلحات أساسية علمية ألا و هي :

- مشكلة التكيف
- مشكلة تحقيق الهدف
- مشكلة التكامل
- مشكلة الكمون (المحافظة على النمط (إدارة التوتر)).

كما حدد بارسونز في المقابل ذلك وكأي باحث علمي مصطلحات متقابلة على شكل أزواج يهدف من خلالها توضح للمشاكل السابقة و التي تصادف أي في التنظيم ،كما تعتبر هي بذاتها مداخل لفهم التنظيمات وحل مشاكل .وقد حددت الأزواج كما يلي :

- قيم التسيير في مقابل قيم الانجاز .
- قيم الإنشاد في مقابل قيم التخصص.
- قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد لعاطفي .
- قيم الاهتمام بالجماعة في مقابل قيم الاهتمام بالذات .
- قيم الاصطفاء في مقابل قيم العالمية .

فإذا كان من بين الأدوار في الجامعة دور –رئيس القسم – و كان ما هو صالح للقسم و للجامعة هو الذي يوجهه فمعنى هذا أن قيم الاهتمام بالجماعة أو البناء أو النسق وهي التي توجه رئيس القسم ،أما إذا كان متخليا عن مصالح الجامعة ككل، فإن قيم الذات هي التي توجه دوره، ومن هذا المنطلق يمكن فهم القيم التي تقف خلف الأدوار ، بناء على تحليل الدور في ضوء المتغيرات الخمسة .

- **مميزات مفاهيم بارسونز :**

لا يتوقف استخدام المفاهيم المذكورة و خاصة مفاهيم المشاكل التنظيمية للنسق عند حد الوصف ، وإنما يجب الاستعانة بها في تحليل العلاقات بين هذه الأنساق و ما تنطوي عليه من أنساق فرعية فإذا كان عقد العمل (العقد المهني) وسيلة من خلالها تحصل المؤسسات على الموارد الإنسانية .

التأصل النظري لمشكلات التنظيم عند بارسونز :

في ضوء ما سبق أي في ضوء مفاهيم المشاكل الأربعة للنسق، صاغ بارسونز مجموع القضايا التالية:

- **مشكلة الكمون أو المحافظة على النمط :**

يساعد الاتفاق بين قيم و أهداف التنظيم ، و قيم و أهداف النسق الاجتماعي الأكبر ،. على إضفاء طابع الشرعية على أهداف التنظيم و مكانته و من تم تمكنه من إدارة شؤونه الداخلية ، و تأكيد أهدافه الخاصة في مواجهة الظروف الخارجية .

- **مشكلة التكيف**

يحصل التنظيم على موارده من البيئة و يوفر رأس المال و العمل و المقدرة على التنظيم ، من خلال الاتفاقات و العقود أي الاتفاقات مع قطاعات فرعية أخرى في النسق الأكبر ، و العقود مع أعلى الأدوار داخل التنظيم ، و إدا كان التنظيم يحاول تعبئة الموارد البيئية من أجل أندار أهدافه فإن هذا يتوقف على وضع سياسي خاصة للتنظيم تحدد طبيعة و نوعية المنتج ، و التغير في معادلة التشغيل ، و تتوقف هذه الصياغة على قضية اتخاذ القرارات أيضا ، بالإضافة إلى :

- يتحمل مسؤوليتها شاغلوا أوضاع القوة في التنظيم .
- بقدر ما تكون هذه السياسة متفقة مع قيم المجتمع(النسق الأكبر)، بقدر ما تضفي شرعية على قراراتها و أساليبها في العقاب و الجزاء ، و هو ما يعرف في علم الاتصال بـ هوية المؤسسة ة الصورة العمومية.

- **قضية التنظيم عند سلزنيك:**

التنظيمات أنساق طبيعية تكيفيه، غالبا ما يعتمد هذا الباحث على إعطاء الأمثلة و بعدها يوضح الإطار النظري الذي يستعين به في التحليل ، و منظومة المفاهيم التي يعتمد عليها ، و قد أعتمد على الدراسات الشهيرة حول السلطة حيث تحدث عن النقابات العمال ،الحكومات،الشركات ، الأحزاب ،السياسة ...الخ ، فالتنظيمات هي تنظيم الإفراد من أجل بلوغ هدف مشترك ، و المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف و المسؤوليات ، و من تم هي نسق من أوجه النشاطات المتناسقة أو هي بمثابة تعبير بنائي عن الفعل المعقول ، و يعتبر سلزينك التنظيمات بمثابة أنساق تعاونية طبيعية، وهي أبنية اجتماعية تكيفيه ، و يقول أنه يمكن تحليل هذه الأنساق في ضوء النظرية البنائية الوظيفية و الاعتماد على مفاهيم التكامل و التكيف ، و تربط هذه النظرية السلوك بنسق ثابت من الحاجات و الميكانزمات حيث يظهر في كل بناء مجموعة من الحاجات الأساسية ، و تنشأ وسائل المنظمة للدفاع عنها ذاتيا ، و بالتالي يفسر السلوك داخل التنظيم باعتباره استجابة لهذه الحاجات و التكيف مع تدخله من الميكانزمات الدفاع من تحولات بنائية على التنظيم نفسه و الحاجات هي :حاجات التنظيم و ليست الإفراد و منها:

- الأمن و القوى الاجتماعية و البيئية و حاجته لثبات مستويات السلطة و الاتصال و العلاقات داخله ، أي حاجته لاستمرار نظامه و انسجام أدواره ، و يعتبر مفهوم التكيف مع البيئة عن الحاجة الأولى و يدل مفهوم التكامل و تدعيم النسق على الحاجة الثانية .
- التنظيمات أنساق طبيعية تعاونية .
- بمعنى تنظيمات تضم جماعات ،(متعاونة و متفاعلة) و أقسام و علاقات و كلها من أجل تحقيق الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف و المسؤوليات أو هي أنساق من أوجه نشاط متناسقة ، أو هي تعبير بنائي عن الفعل المعقول و يستعين في ذلك بالضبط و تفويض السلطة لكنه أهمل العنصر البشري و مصالح الأشخاص و التي قد لا تتطابق مع أهداف التنظيم ، كما قد يحدث و أن يقاوم الضبط كما أشار إلى ظهور الجماعات غر الرسمية من خلال تفاعل الجماعات أثناء العمل ، و قد أشار سلزنيك إلى أن معرفة التنظيمات غير الرسمية يفيد في القيادة عند التطبيق باعتبارها وسيلة فعالة للاتصال و الإقناع .
- التنظيمات أبنية تكيفيه اجتماعية :

إن أي تنظيم ينخرط في سياق تنظيمي أكبر و من تم فهو يخضع إلى ضغط البيئة ، و التي يجب أن يتكيف معها ، و نتيجة لهذا ينظر إلى التنظيم على أساس أنه بناء اجتماعي متكيف. لكن سلزنيك يشير إلى أن هذا التكيف له نتائج غير متوقعة و أن ظهور البدائل الوظيفية كالتنظيمات غير الرسمية .
و هذا ما تفعله السلطات و الحكومات لامتصاص غضب المعارضة، بأن تشركه في الحكم ، كما يتعرض النظام إلى تأثير البيئة الخارجية ، و من تم أن التنظيمات الرسمية الرشيدة بالمفهوم الفيبري غير كافية لتحقيق أهداف التنظيم

- **إتزيوني – الاغتراب و الصراع في التنظيمات :**

ملاحظة هذا الباحث هي أنه : يتوجب على البنائيين النظر إلى عمليات الاغتراب و الصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها ، و هي كذلك عمليات مرغوبة في بعض الظروف ، و نظر "إتزيوني إلى التنظيم عل أساس أنه وحدة اجتماعية معقدة و كبيرة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة و كثيرة ، قد تتضارب مصالحها أحيانا ، مما يظهر إلى السطح مشكلة القيم المتعارضة و مشكلات التنافس ، خاصة بين العمال و الإدارة ، (من يملك السلطة و من ينفذها) فنجد أن العامل يعيش حالة اغتراب من خلال عدم امتلاكه لوسائل الإنتاج و لا المنتوج ، كما أنه يفتقر إلى كل فرصة للابتكار و التعبير عن الذات نتيجة الرقابة و تكرار العمل . و هناك عوامل أخرى تسبب اغتراب العامل مثل عدم تحكمه في زمان و مكان العمل مما يجعل عمله يفتقد إلى قيمة، و من تم انخفاض روحه المعنوية . لكن قد يكون هذا صحيحا في التنظيمات التقليدية أو في بعض التنظيمات الديكتاتورية ، لكن التطور الذي حدث في أواخر القرن العشرين حسن كثيرا من هذه الوضعية ، خاصة العالم المتقدم أين أصبح العامل موضع اهتمام .

10. جولدنر و محاولة التوفيق بين التصورات البنائية حول التنظيمات:

بدأ جولدنر بمناقشة جوانب القصور الذي انطوت عليه النظرية الكلاسيكية لدى فيبر من ناحية و نظرية النسق لاجتماعي الطبيعي من جهة أخرى و ذلك عند سلزنيك و بارسونز و قدم نموذجا توفيقيا بينهما يحلل التنظيمات :

- **جوانب القصور في النماذج السابقة:**

- لقد أنشغل علم الاجتماع بدراسة و الاستجابات التلقائية و غير الرسمية، و لم يهتم إلا قليلا بأنماط الإدارة الرسمية.
- اكتشاف النظام الغير رسمي لازال يشوبه القصور لأنه يحمل أنماط المعتقدات و المعايير و العواطف و كلها ذات معنى ايجابي و نسوا بذلك مظاهر الصراع و التنافس.
- النماذج السابقة تطرقت إلى تأثير الخصائص الاجتماعية ، مهملة كيفيات و طرق التأثير خاصة تلك المتعلقة بالمعقد
- العناصر المتناولة بالدراسة في النماذج السابقة نظرت إلى التنظيم على أساس أنه نسق اجتماعي لكنها انصرفت إلى دراسة عوامل التكامل والانسجام في هذا النسق ، مما أدى إلى إغفال عوامل التصارع بين أصحاب العمل و العمال ، النقابات ..الإدارة...الخ .

- **النموذج الجديد في تحليل التنظيمات:**

تقدم جولدنر بناء على ما سبق بنموذج مقترح يثير مجموعة من المشاكل و يرى بأن تناولها ضروري لفهم التنظيم :

- فهم المشاكل التي تترتب على التفاعل بين سمات التنظيم باعتباره نسق للإدارة المعقولة ، في مقابل الحاجة إلى
- الصراع القائم بين السلطة التنفيذية ة السلطة الاستشارية ، يقترح جولدنر وسيلة للتغلب على بعض المشاكل بأن يتنازل المديرون عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمرؤوسيهم.

- **المنظور الايكولوجي:**

لقد ركز المنظور الايكولوجي في تحليل التنظيمات جل تركيزه على بعض التغيرات والتي ميزته على المنظور الايكولوجي البنائي مع أن البعض من رواد هذين المنظورين قد تطرق إلى أثر البيئة على التنظيم ،إلا أن الأطر التصورية التي عالجت التنظيم باعتباره أداة معقولة أكدت على ما يسمى بالعزلة الاجتماعية ، حتى تضمن عدم تأثير الارتباطات الخارجية لأعطاه في سلوكهم داخل التنظيمات ،كما أكدت التصورات النفسية على أهمية التكيف بين التنظيم و البيئة في حين اهتم المنظور الايكولوجي بإبراز جوانب أخرى في تحليل التنظيمات و هي التوزيع السكاني للعمال أي ديمغرافيا العمال ،ومدى تأثير قرب بعضهم من بعض داخل المجتمع المحلي ،و انعكاس تلك العلاقة على سلوكهم داخل التنظيمات و هذا ما لاحظه - جولدنر – في بحوث حول استجابات العمال داخل مصنع الجبس و أجرى مقارنة بين عمال المصنع و عمال المناجم ، أما سلزنيك في دراسته للسلطة نظر إلى العلاقة بين التنظيم و البيئة ، حيث أشار إلى كيفية تأثير بناء المجتمع على التنظيمات ،و توجيه سلوك الأفراد ، من خلال الضغط على المشروعات الاقتصادية و التنموية ،(مشكلة التكيف) .

وما أظهرت مؤلفات بارسونز حول البنائية الوظيفية ، من تمجيدها للروح و النزعة الفردية ، و جعل من متطلبات المشروع الحر متطلبات مثالية ، أصبح قاصر مع التطور الحاصل في المجتمعات ، و الحاجات المتشابكة مما أصبحت مفاهيم و تصورات الأطر النظرية في حاجة إلى تطوير و تعديل و تدعيم نفسها بمنظومة مفاهمية و منهجية جديدة تساير الوضع ومن هنا أحس علماء الاجتماع بأن عملهم دخل عصر الأزمات و المتاعب هو بحاجة إلى تصور جديد يوجه بحوثهم السوسيولوجية فظهرت محاولات منها :

- نقد الاتجاه الوظيفي على أساس أنه ، حيث قدم تبريرا للاتجاه الحافظ الذي ساد تلك الفترة ووجه الباحثين نحو عملية الضبط الاجتماعي مع الوضع القائم و أبعد تهم عن دراسة التغير و الصراع.
- رد الفعل الثوري الذي أراد أصحابه تعديل مضامين البنائية الوظيفية في تحليل النسق الثابت ، وما اعتقدوا أنه يفيد في تحليل النسق المتغير .
- محاولة صياغة نماذج نظرية جديدة من جانب إتزيوني و حوفمان و جارفينكل و هومانز أو من جانب اتجاه الأنساق الاجتماعية جديدة من هنا يظهر كيف أن لهذه التصورات علاقة بالاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع وما التغيرات إلا في ظل تغير الأوضاع لا أكثر ،ومن تم تكن دراسة بعيدة عن تصورات علم الاجتماع بصفة عامة ،كما يوضح لنا كيف أن هذا الاتجاه و هذا الأطر كانت التوجه الباحثين نحو دراسة مواضيع بعينها ، كما يوضح إلى أي حد كانت أفكار الاتجاه الوظيفي و تصورات مرتبطة بظروف المجتمع الغربي التي حاصرتها ، و كانت تصورات التي طرأت عليها ،انعكاسا للأحداث و التطورات في هذا المجتمع.

- **الأبعاد الأساسية للنظرية الحديثة :**

نستطيع أن نميز بأن أبعاد هذه النظرية يمكن حصرها في بعض الأبعاد مثل :

- تعد الدوافع التي تحرك السلوك البشري مما تتعدد أوجه الدراسة ،و النظر إلى الفرد باعتباره رجلا اجتماعيا و اقتصاديا في نفس الوقت ،كذلك المنظمة هي وحدة اقتصادية و اجتماعية .
- فكرة التفاعل بين جميع العناصر البشرية على اختلاف مكوناتها السلوكية داخل المنظمة دراسة سلوك الإنسان في التنظيم من أجل رفع إنتاجية الفرد ،و تحسين أداءه .

- **الانتقادات الموجهة للنظرية الحديثة:**

لعل أهم ما يميز نهاية كل عرض لنظرية من النظرية أو فكرة من الأفكار هو ذلك النقد الموجه لها ، وما التطور الحادث إلا نتيجة الانتقادات وهذا ما يميز العلم ، أي أن المعرفة تراكمية ، ولعل أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الحدية هي :

- معظم وجهات نظرها جاءت خالية من التجديد لما هية الشكل التنظيمي للمنظمة عكس النظرية الكلاسيكية .
- انتقاداتها للنظرية الكلاسيكية لم يخلفها في نفس الوقت وضع مبادئ أخرى بديلة .
- أدى تداخل الاتجاهات ضمن النظرية الحديثة إلى نوع من الغموض في فهم ماهية هذه النظرية .
- و إذا أمعنا النظر وجدنا أن جميعها يتكلم عن شيء واحد بتسميات مختلفة .
- إن محاولة جمع الجانبين الاجتماعي و الاقتصادي لكل من الفرد و المنظمة أثار صعوبة قياس درجة تحقيق الأهداف قياسا كميا مقنعا ، أي أن أهدافها تذبذبت بين الاقتصادي و الاجتماعي و كان ذلك عكس الكلاسيكية على جانب واحد فقط .
- افتراض صلاحية النظرية الحديثة لجميع أنواع التنظيمات يبقي أم نسبي غير مؤكد .
- بالرغم من الصعوبات حول تحديد الأهداف و قياسها ، و عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالسلوك الإنساني في التنظيم من وجهة نظر هذا الاتجاه ، إلا أنها تبقى أقرب النظريات إلى طبيعة السلوك البشري .

VI - التقييم الشامل لنظريات التنظيم:

مقارنة بين النظرية الكلاسيكية و النظرية الكلاسيكية الحديثة :

1. **لم تختلف كلا النظريتين في الهدف ، و هو دراسة أداء العاملين و العمل على زيادة الإنتاجية من خلال الكفاية و الفعالية .**
2. **ركزت النظرية الكلاسيكية على التنظيم الرسمي أما الكلاسيكية الحديثة فعل التنظيم غير الرسمي .**
3. **افترضت النظرية الكلاسيكية بأن التنظيم الرسمي هو السبيل الوحيد لرفع الإنتاجية في حين افترضت النظرية الكلاسيكية الحديثة التنظيم الغير رسمي هو السبيل الوحيد لذلك.**
4. **اعتبرت النظرية الكلاسيكية أن الحوافز المادية هو المحرك الأساسي للسلوك الإنساني ، في حين اعتبرت النظرية الكلاسيكية الحديثة الدوافع الاجتماعية هي المحرك لذلك .**
5. **من خلال هذه المقارنة نلاحظ أن كل من النظريتين متناقضتين ، و بالتالي لا يمكن تقديم إحداهما على الأخرى ، لان كل منهما انطلق من فرضيات مغايرة ، و لا يمكن اعتبارها خاطئة .**
6. **أما فيما يخص** النظرية الحديثة فإنها استطاعت أن تجمع بين المبادئ كل من النظريتين ، إلا أنه بما تتضمنه من مفاهيم سيكولوجية فإنها تثير عدة تساؤلات هامة :
   - هل من الممكن تطبيق فلسفة المشاركة في المنظمة في كل الظروف ؟ .
   - هل تؤدي هذه الطريقة إلى رفع الإنتاجية بالضرورة ؟.
   - هل يتميز العمل الجماعي دائما بتفوقه على العمل الفردي ؟.
   - هل يمكن لكل مدير أن تتوفر فيه الصفات القيادية المطلوبة ؟.
   - هل يمكن توقع نوع من التمييز حين قيام الأفراد بمقارنة الحافز المتوقع مع المحقق ؟.
   - هل يمكن دوما تصميم الأعمال بحيث تتوافر مع شخصيات العاملين.

و لعل الإجابة على هذه الإشكاليات تتوقف على نوع من المنظمة ذاتها .

من خلال هذا العرض يصعب قبول نظرية الحديثة قبولا عشوائيا لأنها على ما تبدو مميعة في اللاتحديد .

و نتيجة لهذا الغموض و في عدم القدرة على الاختيار بين مختلف النظريات ، فإنه لابد من تحديد محل أو معيار يساعدنا في ذلك أي :أي نظرية يمكن وضعها موضع التطبيق ؟

وفي هذا الصدد حدد سليمان حنفي تصور لدراسة وتحديد النظرية الملائمة يعرف بـ: النظرية العلمية للتنظيم و التي تقوم على ثلاثة خطوات[36] رئيسية يمكن من خلالها الحكم .

- يجب النظر إلى كل منظمة على أساس أنها وحدة مستقلة و متميزة
- تصنيف المنظمات في شكل مجموعات متجانسة تحمل كل مجموعة منها تلك المنظمات ذات الخصائص الواحدة .
- وفقا لطبيعة مجموعات المنظمات ذاتها فإنه يمكن استخدامها المنطق البسيط و هو تحديد النظرية التي تتلاءم معها.

- **مميزات النظرية العلمية للتنظيم**

- لا يمكن تفضيل نظرية للتنظيم عن أخرى من فراغ (معيار مفاضلة)
- نظرا للاختلافات القائمة بين مختلف المنظمات فإنه يصعب أحيانا العمل بنظرية واحدة فقط
- تجميع المنظمات و تصنيفها لاختيار النظرية الأنسب
- تتميز هذه الفكرة (النظرية العلمية) بالحركية ، على حساب المنظمات.
- هذه النظرة تأخذ في الاعتبار جميع الاقتراحات الخاصة بالتنظيم الرسمي و بالعنصر البشري و التكنولوجيا السائدة بحيث اختيار النظرية يكون عل أساسا تفاعل هذه العناصر الثلاثة.

- **مجمل التحولات التي شملت نظريات التنظيم:**

هذا التحول كان من الأوتوقراطية إلى الديمقراطية والمشاركة[37].

جدول رقم 01 يوضح: التحولات التي شملت نظريات التنظيم.

التحول من	إلى
- أهداف التنظيم تعبر عنها قلة من الأعضاء - السلطة من الأعلى و القيادة بالقوة بالقبول - تركيز السلطة و مركزيتها - ضيق الإشراف و تعدد المستويات الإدارية - هيكل تنظيمي طويل - الاتجاه نحو الأوليجارشية - بيروقراطية جزائية و عقابية - سيطرة التنظيم على الفرد - التغير في مجال العمل يتم بالأوامر - الكفاية بالالتزام بالتنظيم الرسمي - الكفاية تحقق رضا وظيفي	- الغالبية العظمي من الأعضاء - السلطة من المجموعات و القيادة - تفويض السلطة و اللامركزية - اتساع الإشراف – قلة المستويات - هيكل تنظيمي مسطح - الاتجاه نحو الديمقراطية - بيروقراطية نيابية تمثيليه - عدم سيطرة التنظيم على حرية الفرد - التغيرات تتم بالمشاورة - الكفاية بزيادة التحرر و المشاركة في القرار - الرضا الوظيفي يرفع و يحقق الكفاية

[36] - سليمان حنفي: وظائف الإدارة، جامعة الزقازيق، مطبعة الإشعاع الفنية،1998، ص45.
[37] - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سبق ذكره،ص130.

لعل هذا هو العرض الخاص بنظريات التنظيم و الذي يؤهلنا لمعرفة طبائع المؤسسات.لكن ما هو ملاحظ من خلال هذا العرض المفصل للتنظيم،وباختصار مفيد هو أنه طوال هذا العرض لم نلاحظ أي أثر لا للموارد البشرية و لا للإدارة الإستراتجية والتي هي موضوع بحثنا وإن دل هذا فإنما يدل على أن هذه المواضيع لم تحظى بالدراسات اللازمة من قبل علماء الاجتماع من جهة و جدتها من جانب آخر،ضف إلى ذلك أن مفهوم التنظيم الاستراتجي مفهوم لم يتغلغل بعد إلى الدراسات التنظيمية ما عدى الاقتصادية،مما أستدعى من الباحث التفكير في تخصيص فصل خاص بالإدارة الإستراتجية و فصل خاص بالموارد البشرية لتغطية جوانب النقص ولإدماج التنظيم بالتنظيم الاستراتجي بما يخدم موضوع البحث(**مع إثرائه بمفهوم الإدارة الصحية مجال دراساتنا الميدانية حتى نغطي كل أنواع التنظيم بالبحث والتنقيب).**

VII - الإدارة الصحية:

تعتبر الإدارة العمومية مختلفة عن الإدارة في القطاع الخاص لعدّة اعتبارات منها طبيعة الأهداف المرجوة من خلال كل واحدة، العلاقة مع المجتمع، أصل الملكية، مركزية ولامركزية التسيير، التعيين والتوظيف وطبيعتها، فالقطاع الخاص به قوانين والقطاع العام الذي يتبع الوظيف العمومي لع قوانينه الخاصة.
وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية من الباحثين من يراها لا تصلح للقطاع العام للاعتبارات التالية:

1. غير متكيفة مع القطاع العام.
2. مجرد طريقة لا أكثر يمكن تجاوزها.
3. تمارس بطريقة غير مباشرة من طرف القطاع العام.
4. ما هي إلا مجرد القدرة على التحكم .

والمشكل المطروح ليس في كونه القطاع عام أو خاص وإنما في طبيعة التسيير من الناحية العقلية القانونية والعقلية التسييرية التي تميز كل منها*.

جدول رقم 02يوضح:المنطق التسييري للقطاع العام والقطاع الخاص

المنطق السائد / الميزة	المنطق التسييري(القطاع الخاص)	المنطق القانوني(الإدارة العامة)
الشرعية	تؤسس حول قواعد إجراء العمل	تؤسس على الفعالية العملية والميدانية للإجراءات التنفيذية
التفوق	الوسائل	الأهداف
نمط العمل أو التفكير	تحليل خطي، استنتاجي قانوني	حركي، نسقي، فعالية الأداء، التحكم عن بعد
مفاهيم تنظيمية	مغلق، منطق، عمل داخلي	نظام مفتوح، تكيف
السلطة	هرمية، خضوع	تفويض، مبادرة، تفاوض
الرقابة	احترام القواعد والتعليمات بعد إنهاء الإجراءات	على الأهداف، التغذية الرجعية والتوفيق بين الفعل والهدف

---

*) أنظر : serge alician et.dominique: le management dans le service public,ed organization, Paris 2004

ومن الباحثين من يرى ضرورة استعمال الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام للاعتبارات التالية:

1. تأثيرات العولمة وتأثيرات العالم الصناعي (NPI) الجديد يفرض على المؤسسات تحقيق الفعالية والميزة التنافسية.
2. المؤسسات التي تمسكت بالنمط التسييري التقليدي أغلبها أفلست مؤسسات الإتحاد السوفيتي مثلا وأوروبا الشرقية(الدول الاشتراكية) والجزائر على رأسها مؤسسة الحديد والصلب بالحجار، أسميدال – عنابة-.
3. التيارات الفكرية ما بعد التحرر تؤكد جميعها على الاهتمام بالفعالية الإدارية التسييرية.
4. تقلص النمو وتباطئه، والأزمات الناتجة عن ذلك فرضت إعادة النظر في الطرق الإدارية.
5. الفارق الفظيع بين العامل في المؤسسة الخاصة ووضعية العامل في المؤسسة العامة.
6. فكرة القطاع العام راحت مع أصحابها الاشتراكيين بسقوط نظام لينين وستالين.

1. الإدارة الصحية والصحة العمومية:

نظرا لأهمية الصحة العمومية وعلاقتها بالتنمية الاجتماعية أصبح مطلب دولي عند الإعلان العالمي عن حقوق الإنسان سنة 1948 ولهذا تسعى الحكومات لتأمين هذا الجانب لشعوبها ببناء المستشفيات والخدمات العلاجية لشعوبها.

- **معايير تصميم المستشفيات:**

يؤكد الباحثون في مجال الإدارة الصحية وجوب احترام معايير تصميم المستشفيات والخدمات العلاجية بصفة عامة لتقديم أحسن للخدمة وتحقيق الفعالية في هذا المجال[38].

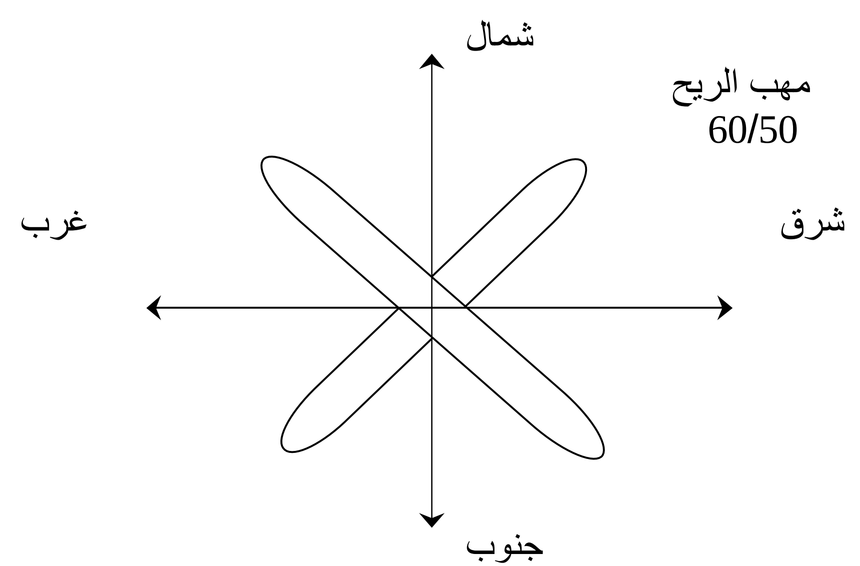
- **اختيار الموقع:**

هناك عوامل تحكم تصميم المستشفيات :

- العوامل الجيولوجية: يكون المستشفى بعيد من الأخطار كالزلازل، فيضانات، مياه جوفية، طبيعة الأرض، مطل على البحر أو الطبيعة.
- العوامل الجوية: هواء نقي، مساحات مفتوحة، بعيد عن التلوث، خارج المدن بالنسبة لبعض الأمراض المعدية.
- الضوضاء الخارجية: ضوضاء السيارات والقطارات والطائرات والمصانع.
- القرب من المؤسسات الصحية الأخرى: لتبادل مشكلات العلاج المختلفة، أشعة، تحاليل...
- سهولة الحصول على المطالب الضرورية: الماء، الكهرباء، النقل، إطعام.
- إمكانية التوسع: وجود مساحات وفضاءات واسعة محيطة.
- اتجاه المستشفى: في اتجاه الشمس، الاستفادة من هبوب الريح الشمالية الغربية أو الشمالية الشرقية.

---

[38] - أنظر: حسين دنون على البياتي: المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات، دار وائل للنشر ، عمان، ط1، 2005.



شكل رقم 09 يوضح:معيار تصميم المستشفيات بالنسبة لاتجاه الريح وأشعة الشمس.المرجع:تخطيط شخصي.

- الحجم: يجب احترام معايير الحجم:
  - المستشفى الصغير: 50 – 100 سرير.
  - المستشفى المتوسط: 100 – 300 سرير.
  - المستشفى الكبير: 300 فما فوق.

ومنظمة الصحة العالمية (OMS) تستخدم هذه المعايير، بالإضافة إلى معايير النسمات (05أسرة يقابل 100 نسمة)

فمثلا مدينة بها 120.000 نسمة تتطلب مستشفى بـ: 600 سرير.

بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية ميدان الدراسة فالمعايير قريبة جدا من المعايير الدولية إلا في بعض الجوانب : وجود بعض الأخطار المحيطة بالمستشفى من حيث الموقع 1200 م علو على مستوى سطح البحر (الثلوج، انقطاع الكهرباء...)

الموقع بالنسبة لمهب الريح وأشعة الشمس.

شمال
الريح
غرب
شرق

شكل رقم 10 يوضح:وضعية EHS بسرايدي:مصدرشخصي

أي لا يمكن الاستفادة التامة من الشمس والهواء.

جنوب

- **أنماط تصميم المستشفيات:**

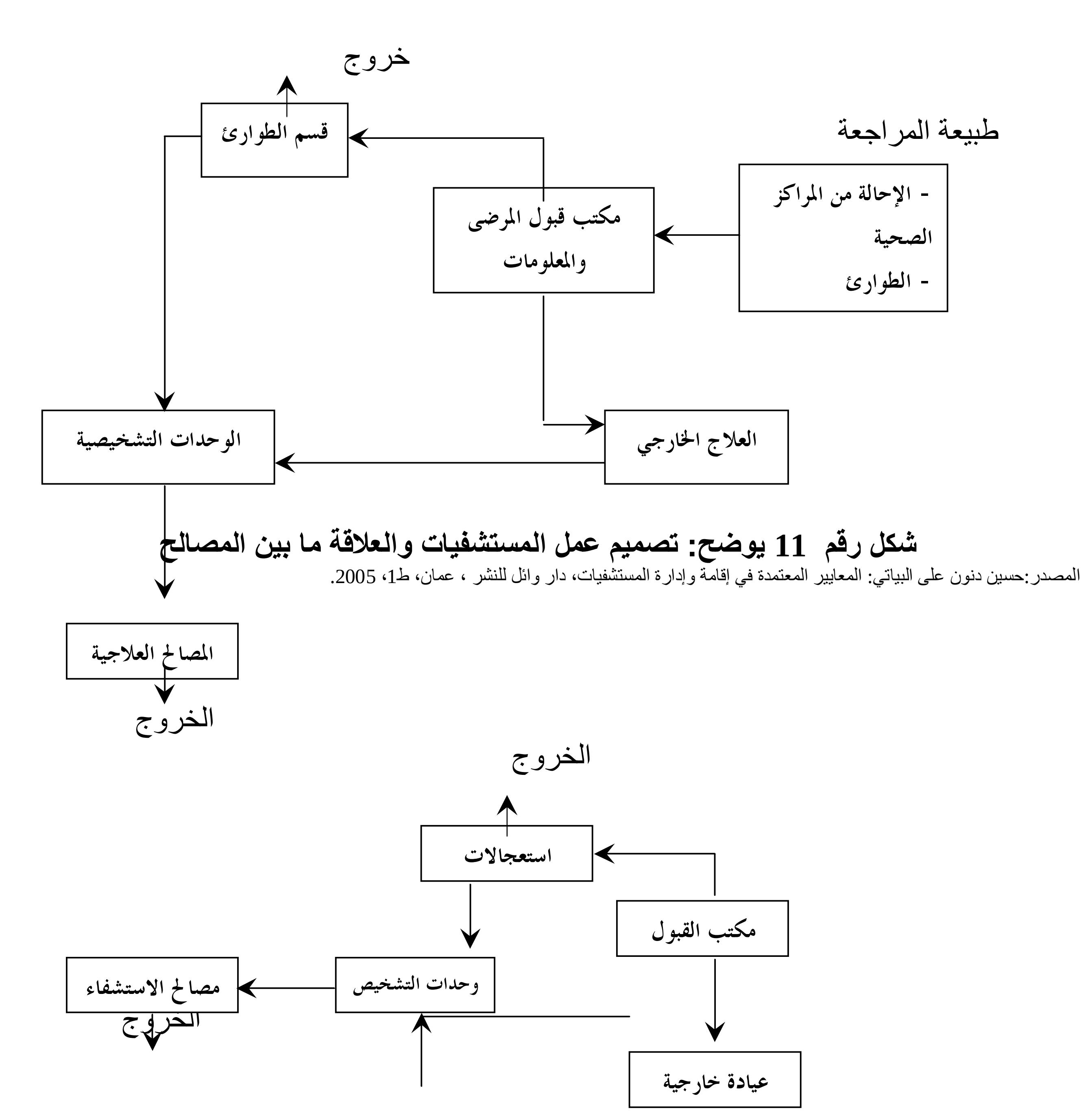
يوجد نمطين من تصميم المستشفيات هي:
التصميم الأفقي والتصميم العمودي: فالأفقي يتطلب مساحة شاسعة وطوابق قليلة طابقين على الأكثر، ويتعرض هذا النمط لصعوبة إدارته لتباعد أقسام، أما العمودي فهو الأكثر استخداما لمتطلبات العصر من الناحية الطبية والإدارية ويتكون من عدة طوابق قد تصل إلى 15 طابقا ويتم بتدني مستوى التكلفة وسهولة الإدارة وانسياب المعلومات والانتفاع من الخدمات.

- **الأنماط:**

توجد أنماط مختلفة يعرفها المهندسون في هذا المجال وتأخذ الأشكال التالية:

- نمط على شكل حرف(L).
- نمط على شكل (+).
- عدة أنماط من الشكل (+).
- نمط على شكل حرف (I) مع وجود مدخل وصالة انتظار.
- نمط على شكل حرف(I).
- نمط على شكل حرف (Y).
- عدة أنماط من الشكل (Y).
- نمط على شكل حرف (T).
- الجمع بين عدة أنماط (T) مع نمط (Y).
- نمط على شكل حرف (H).
- عدة أنماط من الشكل(H).

والمؤسسة ميدان الدراسة هي من النوع (H) لكن ذات طابق واحد فقط فهي تجمع بين النمط العمودي والأفقي في نفس الوقت.



شكل رقم 11 يوضح: تصميم عمل المستشفيات والعلاقة ما بين المصالح

المصدر:حسين دنون على البياتي: المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات، دار وائل للنشر ، عمان، ط1، 2005.

شكل رقم 12 يوضح: تصميم الـ EHS والعلاقة ما بين المصالح

وهو (التصميم) مطابق للمعايير الدولية في هذا المجال.تخطيط شخصي.

التبعية : وزارات الصحة:

- أهم القوى تأثير في إدارة المستتشفيات.
- رسم الإستراتيجيات.
- رسم الأنشطة والقوانين.
- المركزية.

- صعوبة تحقيق الأهداف.
- التغطية المالية.

2. بناء الإستراتيجيات:

تعد بناء إستراتيجية المستشفى من المهام الإدارية الصعبة خاصة في مجال تحليل البيانات وتحديد العجز وتخصيص الموارد وهذا يرجع حسب (HASANOGLU[39]) إلى:

- الغموض في الرؤية الإستراتيجية للقيادات الإدارية.
- عدم وضوح الأهداف.
- صعوبة التنبؤ بالأمراض وانتشارها (خاصة لغرض الوقاية).
- ضعف المرونة في الجهاز الإداري خاصة إذا كان المسير طبيب.
- التغيرات الاجتماعية السريعة خاصة في زيادة الطلبية على الخدمات الصحية.
- ضغوط الدولة من جهة والتطور التكنولوجي والعلمي السريع من جهة أخرى .
- المركزية الشديدة.
- ضعف الكفاءات على المستوى التسييري والسلوكي.

ولتفادي هذه الصعوبات يقترح OZDILEKو GRANT شمولية بناء الإستراتجية، من خلال:

- مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة إداريا أو طبيا (خاصة إدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحث) وهذا ما لم نلاحظه.
- شمولية النشاط وعدم إهمال نشاط لصالح نشاط آخر (مبدأ التنسيق).
- وضوح الأدوار المراكز.
- فعالية مجلس الإدارة من ناحية العمل والهيكلة (الشكل والوظيفة).
- التدريب والتكوين للكفاءات.

وهناك معايير أخرى في المجال الطبي والتقني تطرق إليها الباحث في الجانب الميداني.

وهذا حتى نكمل موضوع بحثنا وتكون المواضيع في حلقات متكاملة في سلسلة واحدة، وبعد التطرق لجذور علم الإدارة ونظريات التنظيم والإدارة الصحية نرى في الفصل الثالث الإدارة الإستراتيجية وكيف امتدت من خلال الدراسات الموجودة في الفصل الثاني حيث تبدأ من أين انتهت سابقتها.

---

[39] - حسين دنون البياتي: مرجع سبق ذكره، ص35.

الفصل الثالث:

مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية

I- الجذور التاريخية للإدارة والإدارة الإستراتيجية :

(بعد التطرق إلى قضايا التنظيم بالتفصيل الملاحظ في الفصل السابق نتمم نقصه بهذا الفصل والفصول الموالية.)

أخذت هذه الكلمة "الإستراتيجية" معناها عند الإغريق ، حيث كانت تعني "فن الجنرال" أو فن من يسير و يقود الجنود إلى الحرب . ماذا يعني هذا الكلام في الميدان العسكري ؟ لأن معرفة أصل هذا المعنى ، يساعدنا في فهم التطورات التي خضع لها هذا المعنى، والمسار المتبع إلى يومنا هذا .

فالعسكر أو الجيش يعتبر في الأصل قوة ردع و حماية مثل الجهاز المناعي في جسم الإنسان ،و هو جهاز معقد له قوة الإحكام و الضبط، سواء في الهيكلة أو في الحركة أو في الهدف . لأن أي خطأ أو خلل يمس هذا الجهاز يعرض الدولة إلى الخطر.

فالجيش مؤسسة تعرف جيدا أهدافها و حدود عملها أو تدخلها ، كما أنها تعمل وفق قاعدة معلوماتية دقيقة جدا و واسعة تشمل كامل مجال التدخل ، كما إنها تعمل وفق واقع مجسد بخرائط ، انطلاقا من مركز عمليات يمثل مركز القيادة ، سواء على المستوى الوطني (القيادة العليا) و هو مركز القيادة العامة،أو مراكز القيادة الخاصة بالوحدات المختلفة ، وهي المناطق أو النواحي.

كما أن هذا الجهاز له إدارة تخضع لهيكل تنظيمي دقيق يتنوع حسب أساس التقسيم، وظيفيا كان أو هرميا . لكن في غالبيته هو هيكل تنظيمي هرمي ، يخضع لتسلسل السلطة و المسؤولية ، كما يمكن أن نعتبره خاضع بالدقة إلى الهرمية سواء من حيث انسياب المعلومات أو توزع السلطة أو اتخاذ القرارات ، ولكن لماذا أخذت الإستراتيجية معناها من هذا الميدان ؟ يعود ذلك في نظرنا إلى العناصر الآتية :

1. له أهداف (بعيدة، متوسطة و قصيرة المدى ، واضحة و محدودة بدقة).
2. أنه يعمل وفق خطط مسبقة .
3. يعمل وفق خرائط تنظيمية .
4. يعتبر عمله دفاعي يحافظ على كيان الدولة ككل.
5. يعمل وفق التهديدات المحاطة به على جميع الأصعدة و المستويات.
6. ينظم نفسه بطريقة يستطيع من خلالها التدخل في أي لحظة و في أي مكان و ضد طارئ.
7. يساهم في التنمية الوطنية.
8. أساس الاستقرار و التوازن.
9. له أدوات و طرق عمل خاصة .

و إذا تتبعنا انتقال الإستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي، و من تم إلى المجال الاجتماعي، نجد نوع من الانتقال المنطقي على أساس أن هذا المفهوم لازال يحتفظ بوظائفه ، حيث أن داخل المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية ، لازال يلعب الدور نفسه و هو الدفاع و الحفاظ على المؤسسة، وهذا ما تؤكده كل الأدبيات في هذا المجال على الأقل التي أطلعنا عليها، و يتوجب على أي مؤسسة تريد لنفسها البقاء و النمو و الاستقرار ، لابد أن تكون لديها **إستراتيجية** ، يعني ذلك:

1. أن هذه الإستراتيجية تلعب دور الجهاز المناعي داخل المؤسسات.
2. الإستراتيجية تعمل وفق أهداف واضحة و محددة بدقة .
3. الإستراتيجية تعمل وفق خطط مسبقة، وهذا لأن الإستراتيجية لها أدوات و مناهج خاصة و التي سيأتي ذكرها فيما بعد .
4. تعتمد الإستراتيجية على التحليل البيئي الخارجي و التحليل التنظيمي الداخلي أين تحدد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و هذا ما يعرف بنظام "SWOT".
5. الإستراتيجية تحدد الهيكلة المناسبة يعنى الهيكل يتبع الإستراتيجية.
6. الإستراتيجية تعمل وفق خطط قصيرة ، متوسطة و بعيدة المدى كما تستشرف المستقبل.

و كما توجد إستراتيجية عامة (الإدارة العليا)،توجد كذلك استراتيجيات داخلية على مختلف المستويات الوظيفية منها أو التنفيذية و هي مرتبطة مع الإستراتيجية العامة في اتجاه تحقيق الهدف.
وهو مصطلح عسكري يعني به قائد الحرب. وفي التاريخ الإنساني يوجد مؤلفان هما الأكثر ذكر.

- **الأول: ساس تسي الصيني، كتابه:** فن الحرب والذي كتبه سنة 480 قبل الميلاد

طوّر سان تيسي نظرة ورؤية حول الإستراتيجية تتمحور حول عنصر "المفاجأة"و " الجوسسة" و " الحيلة" مع مجموعة من المبادئ مثل: لا تقاتل طالما انك غير مستعد او غير قادر .

- **الثاني: الجنرال البروسي Générale Preussieu:**

كارل غون كلوزفاينز CARL VON CLUSEWITZ (1780-1831)
وهو خصم لكن معجب بنابليون، في كتابه "الحرب"، عرَّف الإستراتيجية بأنها التحكم في ثلاث عناصر:
1- تركيز القوة .
2- اقتصاد الوسائل.
3- حرب التحرك والحركة.
وهو رائد الحكمة القائلة بأن: " الحرب هي استمرار للسياسة لكن بوسائل أخرى".
أما استعمال مصطلح الإستراتيجية في المؤسسة فإنه يرجع إلى سنة 1960 مع ظهور محاضرات في السياسة العامة في جامعة هارفارد وكانت كل الأسئلة تدور حول تنظيم الإنتاج تطبيق مختلف التوجهات الإدارية والتي سيأتي ذكرها في تاريخ التطور الفكر الإداري الإستراتيجية.
وكان السؤال الرئيسي آنذاك هو: " ماذا تفعل لو عينت مديرا على رأس شركة من الشركات"[40].
لأن المدير هو المعني فقط بالإستراتيجية في ذلك الوقت والذي يطبق نموذج من النماذج مستعملا خبرته في التسيير بدل من النماذج. ثم سرعان ما تطورت البحوث في هذا المجال وظهرت الكثير من المؤلفات حول الإدارة والتخطيط الإستراتيجية خاصة 1960-1970.

II- الإستراتيجية في المؤسسات العمومية:

تتشابه مع المؤسسات الخاصة فقط في التمويل ورأس المال ونظام المراقبة واللذان تختصان بهما الدولة والأساس في ذلك هو السياسة وليس الإدارة، فسياسة الدولة هي التي تحكم الكثير من جوانب التسيير على عكس المؤسسات الخاصة تستعمل آليات وطرق لغرض الربح، فالاقتصاد يأتي أولا ثم بعدها خدمة السياسة ثانيا.
لكن الفهم الخاطئ لمؤسسات الدولة أدى بها إلى الإفلاس والانهيار في المجتمع الجزائري مما استدعى تخصيص أو خوصصة هذه المؤسسات ودخول الرأسمالية بدل الاشتراكية ما عدى في المؤسسات الكبرى مع تغيير في الإستراتيجيات التسييرية.
مثلا في المجالات الصحيحة فإن الخيارات الإستراتيجية تقع على عاتق الدولة والوزارة الوصية لكي لا يتعارض مع توجهات الدولة في المجال هو محاولة تحقيق الفعالية في حدود الميزانية المسموح بها فقط.
فمفهوم الكفاءات والقدرات لدى المؤسسات العمومية هي النضال للحصول على ذلك لدى الجهات الوصية لا أكثر.
ولتحقيق الميزة التنافسية في هذا المجال فلا خيار سوى التعاون مع مؤسسات أخرى قريبة مثل مكافحة المخدرات مثلا، التعاون مع الجامعات، الأمن ..الخ. وأما الإستراتيجية في مجال القدرات هي فقط محصورة في حسن استعمالها في مكانها المناسب وذلك ما يحد مؤشرات الأداء الجيد لكن حتى نحقق

---

[40] أنظر كتاب: gerry Johnson et autres: Strategieque,ed pearson education,2ed,paris 2002,P 42

مردودية واسعة في المجال العمومي يتطلب إدخال تعديلات وإجراءات أخرى تمكن من مزاوجة التوجهات العمومية السياسية ومتطلبات العلم والإدارة الإستراتيجية (مقترحات نهاية البحث) فالتوجهات الإيديولوجية أكثر سيطرة من الربح الاقتصادي وذلك لضمان نجاح الخدمات وتحقيق أهداف الدولة.

1. مشكلات تخص المؤسسات العمومية:

إن حاجات الزبائن للمنتوجات والخدمات وجودتها ونوعيتها يتطور يوما بعد يوم، وتحقيق هذه الحاجات يعب يوما يعد يوم، و لا يمكن للمؤسسات تحقيق ذلك إلا في ظل تنافس وتسابق في بيئة ذات تنافس حاد، لكن بالنسبة للمؤسسات العمومية لا تعمل وفق هذا النظام والمسيرون والقادة ما هم إلا مطبقون لسياسة الدولة في ذلك المجال والوزارات الوصية هي التي تقرر إستراتيجيا، والتدخل السريع ومتابعة التغيير وإيجاد القرار السريع استجابة للتحولات ليس من مهام المدراء، هذا ما يعرقل تطوير الخدمة وإشباع الرغبات وتحقيق الهدف، وإذا ما كانت هذه الجهات تريد أن تحافظ على بقائها وإستمراريتها ودخولها في عالم المنافسة فلابد أن تغير أو تعدل من تشريعاتها وسلوكاتها ونمط إدارة شؤونها في هذا المجال بانفتاح أكبر وتفويض واسع للمسؤوليات وزيادة في حجم الميزانية وتصبح مصالح المؤسسات العمومية تشبه المؤسسات الخاصة في نظام الإدارة الإستراتيجية.

نقطة أخرى تعتبر المؤسسات العمومية القاعدية عي قاعدة الهرم التنظيمي فتصلح لها فقط إستراتيجية تنفيذية بمعنى كيفية تطبيق الإستراتيجية العليا للوزارة مثلا تحت مراقبة الإدارة.

2. بعض نماذج الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تكمن أيضا في:

- بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة .
- صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط البرامج .
- تساعد على توقع العديد من القضايا والتغيرات المحتملة في البيئة.
- تساعد في تخصيص الموارد .
- تساعد في توحيد الأنشطة وتكاملها (الأفراد أيضا).
- تحديد الأولويات .
- عدم تعارض الأهداف .
- خلق الإطارات – وتنمية المهارات القيادية– زيادة التفكير في المستقبل .
- زيادة القدرة على الاتصال .
- صورة واتجاه المنظمة تجاه المستقبل .
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية في مجال عمل المنظمة وفاعليتها .
- تحديد الفرص الداخلية والخارجية للتقليل من آثار التهديدات .
- تحسين نقاط الضعف الداخلية وتقوية الاستعدادات .
- تحقيق الفعالية والأداء الأفضل (تعاون، تفاعل، تكامل).

- يزيد هذا المدخل الاستراتجي من تحقيق الرضا المهني ودافعية الأفراد (المشاركة في وضع الأهداف، واتخاذ القرار، برامج).
- يزيد من كفاءة الاتصال، وانسياب المعلومات .
- توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة ككامل السلوك والتقليل الصراع يحدد المسؤوليات .
- روح المبادرة والابتكار .
- تساهم في تحسين المركز التنافسي – بقاء استمرارية -.
- تختلف النماذج لاختلاف الاستراتيجيات .
- مختلف الاستراتيجيات – وفقا لاختلاف الأهداف، الوظائف، مستويات، الفرص والتهديدات- .
- ما كتب في هذا المجال توضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات.

كل نموذج يعكس رؤية إستراتيجية :

- النموذج الخطي.
- النموذج التكيفي.
- النموذج التفسيري.

- **النموذج الخطي :**

وفقا لهذا النموذج فإن الاستراتيجية تتضمن[41]:

- تحديد الأهداف (طويلة الأجل).
- تبيين تصرفات مناسبة (مدروسة).
- تخصيص الموارد.
- وضع الأهداف .
- اتخاذ القرارات (البحث في مفهوم وبناء القرار).
- وضع الخطط وفقا لرؤية معينة (المفاهيم المتبناة).

عملية اتخاذ القرار عملية تحليلية، منتظمة ـــاختيار تصرف واحد من بين بدائل كل التصرفات المتاحة، وضعها موضع تنفيذ بطريقة عقلانية ورشيدة. ومهما اختلفت النماذج والمداخل لكن كلها تشترك كما قلنا في الإشكالية و المفاهيم القاعدية لهذه النماذج أو لهذا الموضوع(الإستراتيجية) .

- **النموذج التكيفي:**

تبسيط النموذج الخطي من خلال افتراضاته أعطى نموذج أكثر مرونة هو " النموذج التكيفي" والذي يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة وبيئتها. يتفق المختصين في هذا النموذج على:

- الاستراتيجية هي محاولة لخلق درجة من التكامل بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها في بيئة عملها من أجل تحقيق أهدافها .
- يعني الموازنة بين (الهدف، بيئة، منظمة).
- متابعة عن قرب وباستمرار التغير في البيئة .

- **الافتراضات:**

  - تغير أداء المنظمة إذا تغيرات البيئة (تغير ظروف التطبيق).
  - البيئة أكثر عمقا واتساعا بدلا من المستهلك (الزبون) حسب النموذج الخطي.

- **النموذج التفسيري:** يحاول هذا النموذج أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بالمفاهيم والكتابات التي توجد في ميدان حضارة المنظمة، أو في ميدان الإدارة الرمزية[42]

---

[41] - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير-، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان2004،ص 58.
[42] - عبد العزيز صالح بن حبتور: المرجع السابق،ص 62.

. الدور الرئيسي لرجال الإدارة العليا هو: غربلة وتنقيح المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك من تتم عملية وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. و تصنف المعلومات إلى :

- **الفرض الأول :**طبيعة الاستراتيجية.

ü إعطاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها، تدفع بأصحاب المصلحة إلى تبني طرح المنظمة .

- **الفرض الثاني: واضعو الإستراتجية :**

أي فرد قادر على وضع تفسير للمتغيرات البيئية والتنظيمية، يمكن أن يؤثر في إستراتيجية المنظمة، فالعبرة ليست في المتغيرات بل في المعاني المعطاة لها.

- **الفرض الثالث: السلوك الاستراتيجي :**

التركيز دائما على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة.

• نموذج الإدارة الاستراتيجية "مدخل النظم ":

محددات نموذج الإدارة الاستراتيجية.

النموذج التعليمي :تصاغ الاستراتيجية من:

- العام إلى الخاص.
- من الكلي إلى الجزئي.
- دراسة المنظمة ككل متكامل : في بنية موحدة تحليل الأنشطة التنفيذية تحديد رسالة المنظمة في تحليل البيئة الخارجية و تحليل البيئة الداخلية) قوة، ضعف). (نموذج عمومي) عام – خاص .

قد يؤدي إلى خطط غير واقعية تجاهل الأنشطة والمشاكل الفرعية العلمية، لكن الجزئي له مخاطر أيضا، تتمثل في تركيزه على الحاضر ونسيان المستقبل.

• النموذج التحليلي الوصفي:

هو:الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الاستراتيجية من دون أي توصيف تفصيلي للأنشطة المبرمجة أو غير المبرمجة والضرورية لإنجاز المهام، والأنشطة الخاصة بكل مراحل التخطيط... يعمل هذا النموذج على توفير المستلزمات الضرورية، مع مرونة كافية في الأداء ، لكن العيب هو لا يوفر الضمانات الكافية لتحقيق أحسن النتائج.

• نموذج هارفارد- نموذج SWOT - المتبع في البحث:

نموذج ذو تأثير عالي ، يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها:" نموذج من المقاصد والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة للمجتمع"

ويدع هذا النمو كافة المؤسسات إلى:

- التحديد الدقيق والموضوعي للموارد والإمكانات، بغرض موازنتها في بيئة المؤسسة الخارجية من عوامل مشجعة أو محيطة وما لدى المؤسسة من عوامل قوة أو ضعف.

- يقسم هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين:

ü **المرحلة الأولى** :مجموعة القرارات بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على إنجاز رسالتها وأهدافها بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
ü المرحلة الثانية :التركيز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بما تم في المرحلة الأولى.

- مرحلة بناء الإطار الاستراتيجي تحتوي على أربعة (04) مراحل مهمة:

ü تحديد الفرص المتاحة في البئية الخارجية .
ü تحديد المخاطر التي تعترض المؤسسة في تحقيق هذه الفرص .
ü أسئلة حول التطورات المحتملة في البيئة والتي يمكن أن تؤثر سلبا في تحديد إمكانات المؤسسة

3. الأبعاد السبعة:

هذا نوع من أنواع الإدارة الاستراتيجية بعد التحليل المعمق والتخطيط التحليلي لعملية اتخاذ القرار والتي كان له بعض الأثر السلبي لأن الإدارة الاستراتيجية لا تشكل بعدا واحدا فقط، بل كما يحددها البعض تتضمن 07 أبعاد الأداء في المؤسسة.

- Structure: الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرار حول تقسيم العمل، التنسيق الإدارة.
- Strategy: اختيار الخدمة، المنتج، الجمهور المستهدف.
- System:الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في الرقابة.
- Styles: الأساليب الإدارية للقيادة لتوجيه الاستراتيجية
- Star: الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العمال لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة.
- Skills: يمثل الخبرات والقرارات التي يمتلكها العمال.
- Goals: غايات المسؤولية (المستقبل).

4. مكونات الإدارة الاستراتيجية:

- **صياغة – الاستراتيجية:**

- تحديد رسالة المنظمة.

- تحديد الأهداف والغايات.
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
- دراسة الإمكانات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- تحديد البدائل الاستراتيجية.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

5. تطبيق الاستراتيجية:

وتتطلب تهيئة العوامل الآتية:

- المناخ التنظيمي .
- وضع الخطط وأساسيات ونظام العمل .
- تخصيص الموارد .
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب .
- إعداد القوى البشرية
- تنمية القيادات الإدارية .
- إعادة صياغة الجهود .

III- مراجعة وتقويم الاستراتيجية:

1. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
2. قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- **صياغة رؤيا ورسالة المنظمة:**

لقد سبق وتم تحديد الاستراتيجية هي تلك الخطط والأنشطة التي تصمم لغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل فيها، وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية وهي أيضا تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها كما تشمل الإدارة الاستراتيجية، القدرة التنبؤية للتوافق المنشود بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين الفرص الجيدة المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة لها. كما تشمل الإدارة الاستراتيجية، القدرة التنبؤية للتوافق المنشود بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين الفرص الجيدة المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية لها. كما أن للإدارة الاستراتيجية نماذج يترحم مراحل تطورها والقصور التي كانت منه كما أنها لها مستويات مختلفة. فالإستراتيجية هي شجرة كبيرة ومتعددة الأقسام لها جذور وجذه وأغصان، وهي منظومة متكاملة ومنسجمة لكنها ليست الوحيدة في الغابة.

IV- البدائل الإستراتيجية:

1. إستراتيجية النمو التوسعية:

وهي الزيادة الملحوظة في بعض الأهداف التي تضعها المنظمة سواء كانت على مستوى الخدمات المقدمة من حيث توسيع نطاقها أو زيادة حجمها أو نوعيتها، وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، وبازدياد الأهداف التوسعية تزداد سمعة المؤسسة وانتشارها وتحقيق أهدافها وتزداد مكانتها التنظيمية والاجتماعية وتجلب إليها الكفاءات المتميزة.

2. إستراتيجية التركيز:

وتشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه، سواء كان منتجات أو خدمات أو تكوين. كما قد تختص بخدمة نوع معين من العملاء أو لمنطقة أو جهة معينة، كالمؤسسات العسكرية مثلا.

وهذا النوع من الإستراتيجية له مزايا مثل:

- الاستفادة من التخصص، من الإتقان والقدرة على المتابعة وتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءات.
- القدرة على الإبداع والتجديد والتطور في مجال التخصص.

V- الآليات الاستراتيجية وكيفية بناء الاستراتيجيات (إجراءات):

بعد تحديد معاني الاستراتيجية وتاريخها ومختلف مكوناتها، ومستوياتها و نماذجها، وكيفية تطبيقها في مختلف المؤسسات العمومية والخاصة نأتي الآن للتطرق إلى آليات تشكيل الاستراتيجية في مختلف التنظيمات وذلك بالتركيز على وجهات نظر معينة في هذا المجال وهذه وجهات النظر ترتكز على نظريات مختلفة :

مخطط ارتكاز الاستراتيجية:

1. **كيف يُفسر تشكيل الاستراتيجية؟**

ثلاثة مبادئ:

- **مبدأ العقلانية Raison .**
- **مبدأ التجربة والخبرة Expérience**
- **مبدأ التركيب والتشعب Complexity .**

2. **كيف تفهم آليات تشكيل الاستراتيجية ؟**

- **عن طريق التخطيط الاستراتيجي.**
- **تجسد الاستراتيجية.**
- **الرهانات السياسية.**
- **زيادة البعد المنطقي.**
- **الاستراتيجية المفروضة.**

3. **متطلبات تشكيل الاستراتيجية:**

- **الاستراتيجية المقصودة والإستراتيجية المحققة.**
- **الاشتقاق الاستراتيجي.**
- **الإدارة الاستراتيجية للتغير والتعقد.**

1. **مبدأ العقلانية:** والذي من خلاله تتشكل الاستراتيجية عن طريق المسيرين والقادة، بفضل تحليل وتخطيط صارمين ثم تطور من طرف المستويات الدنيا في المؤسسة (التنظيم) .
2. **مبدأ التجربة أو الخبرة:** والذي يفترض بأن القرارات الاستراتيجية هي نتيجة خبرة الأفراد والعمليات الثقافية التي تحكم المؤسسة .
3. **مبدأ التعقيد:** والذي يشير إلى ظهور استراتيجيات جديدة وإمكانية النجاح في بيئة معقدة ومتقلبة.

تبقى باقي العناصر هي المكونات الخاصة بتشكيل الاستراتيجية التي لا غنى عنها في تشكيل أي إستراتيجية.

· **العقلانية :**

أساتذة الاستراتيجية عادة ما يبدؤوا محاضراتهم بالتطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأكثر الإجابات هي: تحديد الأهداف، التخطيط، التحليل التقييم...

وكل هذه العناصر تأتي من رؤية عقلية الاستراتيجية والافتراضات التي يرتكز عليها مبدأ العقلانية.

- **الافتراض الأول:**

ما دامت المؤسسة تحصل على الأداء الجيد لها من مختلف العوامل، هذه العوامل تتطلب إذا تحليل صارم لهذه العوامل لتحديدها بدقة من ناحية كيفية تأثيرها على المنظمة.

ومن ثم يمكن بناء رؤية استشرافية وبناء سيناريوهات ومن خلالها يتمكن المسيرون من خلق الشروط المستقبلية التي تتطور ضمنها المؤسسة.

ومنه فالإستراتيجية وفق هذا المبدأ هي عملية عقلية محضة .

- الافتراض الثاني:

هذا الأجراء التحليلي يسمح بوضع موارد المؤسسة وكفاءاتها بطريقة سليمة مع النمو المحدث في البيئة الخارجية بحيث يتجنب التهديدات ويحقق الفرص، فهي بهذا المعنى قرار تموقع .

- الافتراض الثالث :

وهذا الإجراء المعقلن هو الذي يوجه السلوك التنظيمي فيما بعد، وما إن يتم تحديده فإن محتوى الاستراتيجية يمتد من القمة إلى القاعدة.

- الافتراض الرابع:

وإن التخطيط لمستقبل المؤسسة هو مهمة منوطة بالمسيرين بالدرجة الأولى، لأن المؤسسة عبارة عن سلطة هرمية، بها إدارة عليا تتخذ القرار الاستراتيجي، وإدارة وسطى وظيفية والتي تترجم الأهداف العامة إلى أهداف إستراتيجية وتسهر على متابعتها وتوصيلها إلى المنفذين في الإدارة السفلى لتوضع موضع التطبيق.

- الافتراض الخامس :

وكل هذا يتبع أو يتم وفق إجراءات عقلية من خلال :

- الأهداف تكون واضحة ومفهومة .
- تحليل العوامل الداخلية والخارجية القادرة على التأثير في البيئة،وتوجيه المسيرين في تحقيق تموقع المؤسسة بطريقة منهجية وشاملة. وإن مختلف الخيارات الخاصة بالتطور الاستراتيجي يُقَيم انطلاقا من الأهداف والقوى التنافسية ومن خلال هذه المحكات تعتبر القرارات الاستراتيجية قرارات مقبول وحسنة وتطبيقاتها الميدانية مخططة بصفة تضمن توزعهما ما بين الوظائف والمستويات الهرمية للتنظيم.

- الافتراض السادس:

كما يوجد وفق هذا المبدأ العقلاني أدوات وتقنيات تسمح للمسيرين بفهم طبيعة التأثير البيئي، وتحديد موارد المؤسسة وتقييم الرهانات وعلاقات السلطة والقوة وقياس دور الثقافة التنظيمية وإحصاء الخيارات الممكنة، كما يمكن التخطيط لتنفيذ القرارات.

- الافتراض السابع:

وعلى اعتبار أن التعقيدات ذات طبيعة تحليلية فإن افتراض ثانوي أو رئيسي آخر مفاده أن المنظمة هي نسق عقلاني (عقلي) فإن النتائج المنطقية المتحصل عليها من طرف المسيرين ، تقبل كما هي من طرف باقي عناصر التنظيم.

- الافتراض الثامن:

وهذا النسق يمكن أن يراقب بطريقة عقلية وإن هيكلة المنظمة (هـ ت) يجب أن يكون متكيف مع الاستراتيجية المعتمدة. وإن مختلف أنساق الرقابة مثل مراقبة السلوك التنظيمي، متابعة الأهداف، مراقبة الأداء وغيرها، تسمح للمسيرين بمتابعة السير العام للمؤسسة والأفراد وما إن كانت الإجراءات تسير كما هو مخطط لها أم لا.

- الافتراض التاسع:

إن تحديد الأهداف، نسق التخطيط، واستعمال أدوات التحليل والتقييم، كلها مؤشرات تعبر عن المبدأ العقلي، وهناك الكثير من المؤشرات في عملية الإدارة الاستراتيجية تؤكد هذا الاتجاه.

وقد استعملت المؤسسات البريطانية 66 خريطة تنظيمية أو دليل يوحد الأسس العامة للإدارة الاستراتيجية سنة 1988[43].

---

[43] Gerry Johnson et autres:Stratigique, 2eme ed, person education,paris,2002 :P66.

وهذه الخريطة يمثل نسق من المعايير خاص بالكفاءات مقدم من طرف الحكومة البريطانية مع الباترونة وبعض المؤسسات الكبيرة، مثل مؤسسة SHELL وقد وضحت هذه الخريطة الطريقة "بطريقة جد مهيكلة المهام التي يجب على المسيرين التحكم فيها".

- **البيئة الداخلية والخارجية:** يجب تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، تقييم المنافسين والقوى الفاعلة، إمكانية تطوير علاقات، تصور هيكل المؤسسة المناسب.
- **تشكيل الاستراتيجية المناسبة :** تحديد المهمة، والرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف والسياسات الملائمة والقيم الثقافية المختلفة.
- **تقييم الأداء وتحسينه:** وضع الخطط المناسبة للأداء الجيد ومتابعته، مع تحديد معايير التقييم، تحديد تموقع المؤسسة بالنسبة لمؤشرات النجاح والفشل.
- **ضمان التمويل:** القدرة على إدارة المال وجلبه وصرفه في ما هو مناسب والحصول على الموارد المالية الضرورية.
- **تطوير القدرات الذاتية:** السهر الدائم على تطوير المعارف النظرية والعملية الخاصة بالعمل التحكم في الوقت والموارد من أجل تحقيق الأهداف.
- **تطوير علاقات العمل:** تحسين نظام العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمتعاونين.
- **التفويض :** تفويض السلطة والمسؤولية وبعض المهام لتحفيز العمال، وجعلهم يشاركون في وضع الأهداف والخطط وتنفيذها.
- **الحضور في الاجتماعات:** تدرس فيها مع العمال مدى التقدم في تحقيق الأهداف وتطبيق البرامج المخصصة لذلك.
- استعمال نظام معلوماتي قوي لاتخاذ القرارات المناسبة يعد تحليل المعطيات وتوزيعها داخل التنظيم.
- **لافتراض العاشر:** يؤكد هذا الافتراض على أن مبدأ العقلانية يترك المجال للتسيير العقلي للوضعيات المعقدة بطريقة عقلانية منظمة.

- الافتراض العاشر:

الحاجة للتحكم إذن ضرورية جدا وتعتبر عنصر مهم، وبصفة واضحة فإن كل مسير يريد أن يظهر هذا الحس القيادي أو التسييري وبأنهم يتحكمون في الوضعيات الصعبة وهذا حسب هذا الاتجاه ويفضل العمل العقلي (مبدأ العقلانية).

- الافتراض الحادي عشر :

إن استعمال العقل والعقلنة موجودة أو منقوشة في أساليب تفكيرنا منذ آلاف السنين.

ومنه فمختصوا الاستراتيجية يعتبرون هذا المبدأ لكن ليس هو الوحيد والأوجه، بل نحتاج إلى مبادئ أخرى تدعم هذا الاتجاه، من الإدارة الاستراتيجية.

- **مبدأ التجربة:**

كما قلنا سالفا وبأن الاستراتيجية تمتلك توجهات عديدة ومفاهيم متنوعة رغم اشتراكها في الأسس والمبادئ والتي هي البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة .

تعتر الإجراءات النظرية والعملية لتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها يختلف باختلاف المؤسسات من حيث طبيعة نشاطها وحجمها، والقدرات التي تمتلكها، والجمهور المستهدف من خدماتها ومنتجاتها، هناك اتجاه آخر يرى الاستراتيجية من وجهة نظر الخبرة والتجربة المكتسبة من طرف المسيرين والقادة وباقي أفراد المؤسسة وفق هذا المنظور الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات ذات الأهمية متخذة في ظرف معين في تغير ذو حجم كبير وفي التغيرات الطارئة والمفاجأة. أثبتت الدراسات أو كشفت عن نتائج مختلفة، وتؤكد على أن تطور الاستراتيجية داخل المؤسسات سريع جدا، ينطلق من الاستراتيجيات الحالية الموجودة

موضع التنفيذ من حيث تعديلها بما يتماشى والمستجدات لكن محاولة رغم ذلك الحفاظ على خط السير العام لأن مقاومة التغير هو ما اعتدنا عليه.
والإستراتيجية المتكاملة والمتناسقة ليس بالضرورة أن تكون جد مهيكلة أو مدروسة بدقة.[44]
يمكن أن تكون نتيجة سلسلة من الحركات والسلوكيات معناها الاستراتيجي في التكامل والرابط، فكل مرحلة تأخذ معناها حين ترتبط بسابقتها. لكنها ليست فوضى فهي على الأقل مهيكلة في عقل أصحابها، فقرار فتح خدمة جديدة من الخدمات مثلا مستشفى EHS الخاص بالتأهيل الطبي يقرر فتح عيادة للولادة، فهذا القرار يعتبر استراتيجي، ويؤثر مباشرة في سلسلة القرارات المستقبلية لعمل EHS فيما يخص توزيع الميزانية والموارد البشرية بالإضافة إلى عمليات التوظيف، أو التأثير على مكتب القبول وإدارة الموارد البشرية أيضا.
وليس التغيير في البيئة دائما سلبي ويخلق متاعب، بل قد وفي كثير من الحالات يخلق فرصا جديدة إذا ما أحسن استغلالها.
فالإستراتيجية يمكن أن تشكل من طرف خبرة الأفراد والتجمعات العمالية طالما أن معارفهم لم تأت من فراغ وذلك عن طريق إعمال الأفكار والثقافة التنظيمية وفق مخططات عمل المؤسسة.

- **الخبرة والنماذج المعرفية (المنحرفة) الانحراف المعرفي :**

الذكاء الإنساني لا يتأتى فقط من القدرة على حل المشاكل هو أيضا القدرة على تعبئة الخبرة الممارسة لفهم مختلف الوضعيات الجديدة في ظل الوضعيات القديمة والخبرة الشخصية هي مجموع التصورات والنماذج المعرفية المكونة خلال الزمن والتي تمكن من إعطاء معنى للواقع وللحقيقة.
والمسيرون والقادة لا يستثنون من هذه القاعدة فعند مصادفتهم لمشاكل معينة فإنهم يحلونها بطرق وأدوات تنبع من النماذج الذهنية المستخلصة من تجاربهم الشخصية، وهذه النماذج تعطي الكثير من الميزات.

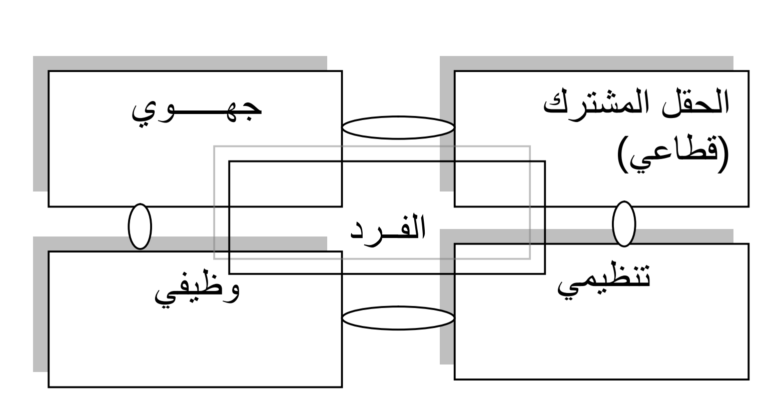
- ربط الوقائع والحوادث الماضية بالحوادث والوقائع الحديثة .
- إجراء المقارنات الضرورية.
- تفسير ظاهرة أو مشكلة في ضوء ظاهرة أخرى أو شكل آخر (القياس على الفارق)؟.
- اتخاذ قرارات مبنية على تجربة سابقة.
- في غياب هذه التجارب تصبح القرارات مملة، كل وضعية جديدة تتطلب منطلقات غير مسجلة وغير تراكمية لكن هذا الإجراء الاستراتيجي قد يخلق مشكلة وهو الانحراف الفكري الممكن حصوله من خلال قراءة الواقع بقراءة ماضية لها خصوصيتها على أساس محاولة تشبيهها بالحاضر مما يستدعي لا شعوريا التركيز على نقاط التشابه وإلغاء نقاط الاختلاف (إلغاء الخصوصية الواقعية) (الخبرة).وبهذا تصبح الحلول للمشاكل الجديدة جاهزة.
- بالإضافة إلى أن الماضي مختلف وتجارب المسيرين مختلفة فقد تختلف وجهات النظر حول موضوع واحد لاختلاف تجارب المسيرين، فمثلا انخفاض المردودية قد تفسر بأوجه عديدة، كثرة المنافسة وقوتها، أو انخفاض الطلب، أو قلة وضعف الجودة ... الخ، ومع ذلك :
- يبقى تفسير الأحداث والمشاكل في ضوء الماضي لا غنى عنها لما تمتلكه من موضوعية.
- كثرة واختلاف التجارب يستدعي إجراء حوارات ونقاشات تثري الاستراتيجية.
- أن الماضي يحمل النجاح والفشل ومن هذا المنطلق قد يطور القادة مع مختلف الفعاليات داخل التنظيم إستراتيجية تجنب الفشل وتزيد من فرص النجاح .

- **الثقافة التنظيمية (الخبرة الجماعية) والآليات الاستراتيجية:**

---

[44]- Gerry Johnson et autres : Strategique، ibid,p 67.

الثقافة التنظيمية هي مجموع الاعتقادات والقناعات المشتركة بين أفراد التنظيم والتي تحدد بطريقة خفية ولا شعورية تصورات المنظمة التي تشكلها حول نفسها ونحو بيئتها.
والإستراتيجية لا تتأتى فقط من التجارب والخبرات الشخصية وإنما تتأثر بالممارسة الجماعية المتراكمة عبر الزمن والمنعكسة في السلوك اليومي داخل المؤسسة (المعتاد عليه) فمن الضروري إدماج تأثير الثقافة التنظيمية على تشكيل الاستراتيجية.
وإن التصورات الخفية واللاشعورية قد تتحول عبر الزمن بين مجموعة من الأفراد أو التجمعات أو بين مجموعة من الوظائف مما يجعلها ذات فعالية في دهنيات الأفراد وانعكاسها بطريقة غير مرئية على سلوكياتهم التنظيمية.
- المنظرون في مجال التنظيم يؤكدون على أن التنظيمات التي تعمل في بيئات متشابهة تطور معايير وقواعد ثقافية متشابهة وبمرور الوقت تقارب كبير ينتج ويتطور وبطريقة، يشكل الأفراد من خلالها تصورات حول منظماتهم وبيئاتهم، وطبيعة الزبائن والمستهدفين في معاملتهم حول منظماتهم. وكذلك حول المنافسين الأساسيين. أي وبمصطلح أدق في خلال هذا الزمن تطور المؤسسات "حقول قطاعية أي تلك الشبكات التنظيمية التي تقتسم نفس القناعات والقيم والممارسات لأنها مؤسسية أو تنظيمية.
والتي من الصعب تجاهل هذه التصورات أو تغييرها فثقافة الأساتذة في الجامعة تتمحور حول أن مهمتهم هي البحث وليس التدريس حتى في الجامعات التي لا تبحث، والشرطي يرى في الحفاظ على النظام العام واحترام للقانون مهمته الأساسية، أي البحث عن السلوك النمطي والمؤسس، مما يدفع بالإستراتيجية للنمو في داخل هذه الحدود الثقافية والمؤسسية.




شكل رقم 13 : يوضح تشكل الثقافة التنظيمية:تخطيط شخصي.

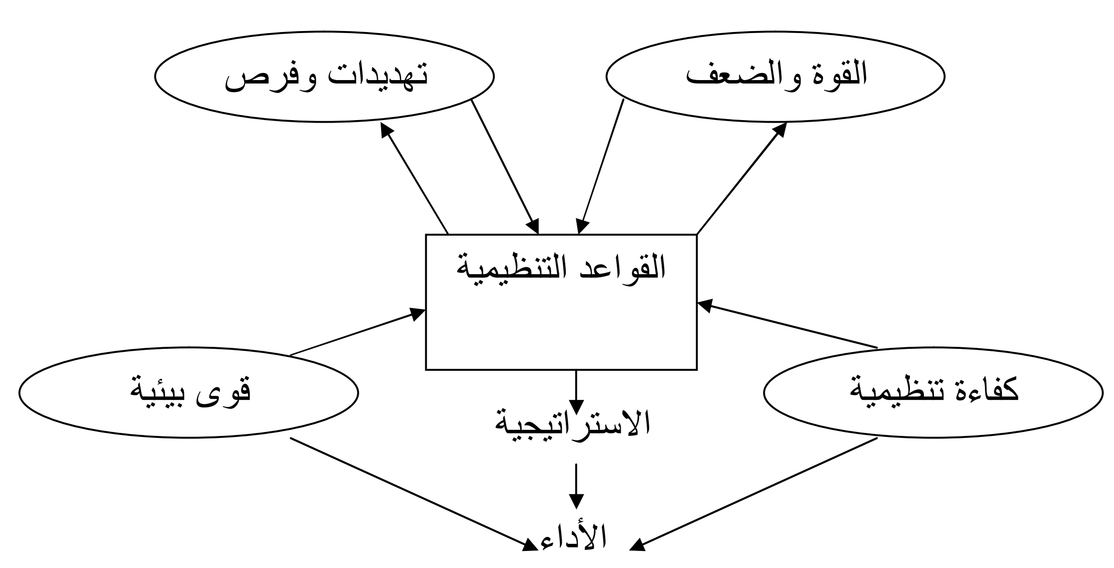
والمعتقدات الخفية الموجودة داخل التنظيم، تسمى بالقواعد التنظيمية Paradigm Organizational والتي يمكن أن تلعب دورا مهما في بناء وتشكيل الإستراتيجية، ولتؤدي المؤسسة دورها بطريقة فعالة لابد من امتلاكها لهذا النوع من القواعد المشتركة الناتجة عن الخبرة الجماعية .
والقواعد التنظيمية قد تكون أحيانا متأثرة أكثر بالبعد المؤسساتي، أين تكون التشريعات واضحة والسلوك التنظيمي واحد مفروض على الجميع، وخاصة عندما تكون تعبئة الأفراد ضعيفة لأن العمل ضمن بيئة أكثر استقرارا وخطة إستراتيجية مرسومة المعالم على المدى البعيد كل هذا كافي لجعل هذه القواعد قواعد مؤسستيه Institutional كعمل البنوك مثلا أو مكاتب المحاسبة العامة لكن تبقى هناك ما يسمى الثقافة التنظيمية بغض النظر عن تحولاتها وتمظهراتها في بعض المواقف، والتي تفرض شروطها على صناع الاستراتيجية.

مستلزمات القواعد التنظيمية (الثقافة التنظيمية)
إن هذه القواعد الصامتة والتي تشكل قناعات جماعية (هذا شرط أساسي وإلا لما سميت ثقافة) لا تعتبر مكابح تنظيمية كما يظنها البعض ولأنها ليست مفروضة، وفي التنظيمات التي تفرض ثقافتها بدل من كونها خبرة جماعية تظهر الكثير من المشاكل الداخلية ويصعب على المنظمة إحداث التكيف لخروجها على الأصل:

القواعد التنظيمية (المشكلة الثقافية) مرتبط بصفة عامة بعدة واجهات أخرى للثقافة التنظيمية مثل: الطقوس والأساطير والخرافات والطابوهات (المحرمات) والروتين وهذه الواجهات هي التي تعمل على الحفاظ على نوع الثقافة التنظيمية الموجودة.

وعلى اعتبار العلاقة الوطيدة بين القواعد التنظيمية والإستراتيجية فإن الأمر يتطلب وصف هذه العلاقة وتمظهرها. إن القوى المشكلة للبيئة والقدرات المكونة للمؤسسة لا تجد لها معنى سوى عن طريق ما يعرف بالخبرة والتجربة الخاصة بالمدير والقادة،والاعتقادات الجماعية المجتمعين في هذه القواعد أي تجتمع لتشكل قواعد عمل طالما أنها تشكل قناعات.

والقواعد والإجراءات التنظيمية مجتمعة تشكل القاعدة الأساسية لقوة وكفاءة المنظمة والتي تشكل من خلال أساس الميزة التنافسية و البعد الثقافي للمؤسسة وكل هذه الإجراءات تشجع تشكيل الاستراتيجية كما قد تعيقها .



شكل رقم 14 : يوضح قواعد تشكيل الإستراتجية: تخطيط شخصي.

القواعد تختلف عن المهمات، فالقاعدة ليست هي المهمة فالمهمة غاية تعكس انتظارات وقيم الفاعلين والقاعدة هي سلوك واعتقاد مشترك ومجموعة من الطقوس والممارسات.

الاعتقادات الخفية في مختلف أنواع المؤسسات تشكل أيضا عائقا كبيرا أمام بداية تشكيل إستراتيجية جديدة أو استكشافية، لأن وكما قلنا القواعد هي أحيانا قوى محافظة، والاستكشاف يوضع الشك دائما حول الأفكار المستقبلية والمنقولة مما لا يعجب المبدعين، ويهدد المحافظين.

- **مبدأ التركيب : (التعقيد)** Complexity:

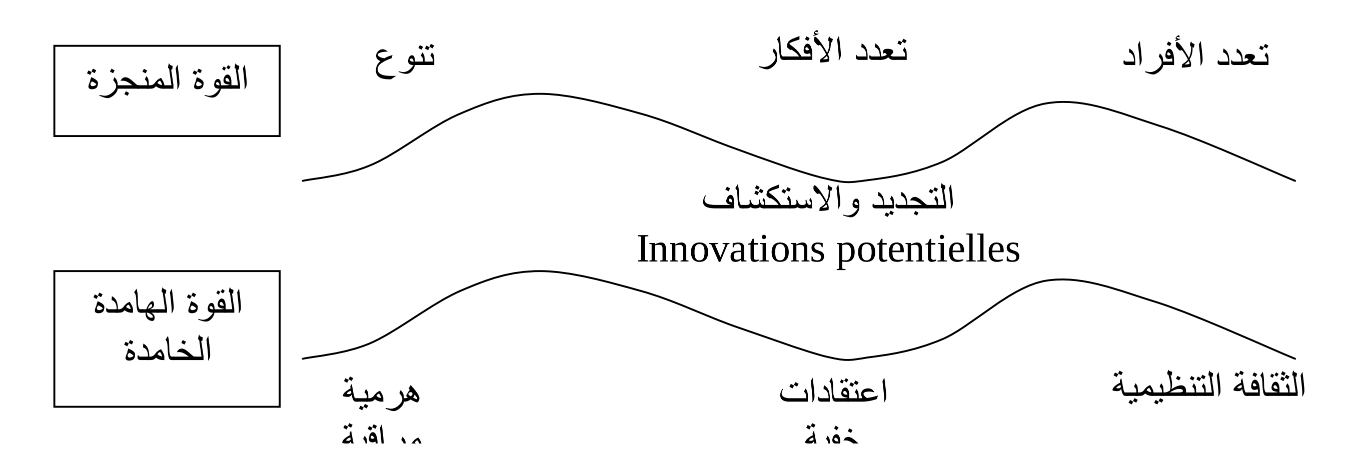
بالنسبة للمبدأ الأول والثاني، لم تتجلى مظاهر التجديد في بناء الاستراتيجيات وإنما ركزا على العقلانية السلوكية والخبرة المتراكمة في الزمن كأساسين لبناء الاستراتيجيات.
حتى وإن مبدأ الخبرة أشار إلى الاستراتيجيات الجديدة والتغيير في البيئة. لكن دائما برؤية الماضي، وتعديل الحاضر في الممارسات وليس في الاعتقادات .
وحتى وإن ظهرت بعض الأفكار الجديدة فإنها في حقيقة الأمر هي عبارة عن نقلها من مجال لمجال آخر لا أكثر (Transformation) لكن على المستوى المفهومي أو المفاهيمي فإن المقاربات العقلية هي التي قد تحدث التجديد والاكتشاف، والسؤال المطروح.
كيف نبني إستراتيجية استكشافية؟ كيف مثلا شركة ما مثل NOKIA أصبحت تنتج الهواتف النقالة؟
كيف ظهرت منتجاتها الجديدة؟.
كيف أن الشركات التي تواجه بيئات متقلبة أو آفاق لقرارات متشابهة تستطيع أن تتكيف مع سرعة النمو وقدرة الاكتشاف؟La Vitesse d'Evolution et la Capacité de l'Innovation .

- **مبدأ التنوع (التشعب)Diversity:**

يتصور هذا المبدأ الاستراتيجية على أنها بروز للتصنيف والاكتشاف والتجديد انطلاقا من التنوع والاختلاف الذي يحيط بالمؤسسة والتي تطعمها. فالأفكار الجديدة هي إذن الاكتشافات التي قد تأتي من أي جزء من أجزاء التنظيم، والمعروف عادة هو أن التجديد لا يأتي من القمة بل من القواعد.
توجد هناك علاقة أو رابط مع مبدأ الخبرة والتجربة إن محك مراقبة البيئة يخص كل المستويات الهرمية وليس الإدارة العليا فقط، فالأفراد يفسرون مشاكلهم ويبحثون عن طرق جديدة وفعالة لحلها، نعم قد تكون هذا الطرق أو الأفكار الجديدة غير معقلنة أو مهيكلة.
لكن ما هو مؤكد أنه كلما كان هناك تنوع في الخبرات والتجارب أكثر كلما كانت إمكانية التجديد والاستكشاف عالية. كما أن الكثير من المؤسسات العملاقة طورت آليات استكشافية في ظروف تتسم بعدم التأكد، باستعمال نظريات كثيرا ما استعملت في العلوم الطبيعية، لكن لم تكن موضع اهتمام من طرف العلوم الإنسانية مثل نظرية التطور ونظرية تعدد العوامل. فمبدأ التركيب يعتمد على هذه النظريات ذات العوامل المتعددة لأنه يفسر أكثر من غيره عملية التجديد والتغيير.

- **أهمية التنوع والاختلاف:**

إن كل من نظرية التطور والنظرية المتعددة العوامل تضع الأهمية على التنوع والاختلاف بالنسبة لداخل التنظيم كما لخارجه بالمقابل تولي اهتمام ضئيل للمقاربات العقلانية والهرمية.
فالتنوع والاختلاف يمتلكان قوة جميع التنظيمات،فالبيئة لم تكن دائما مستقرة والنشاطات داخل المؤسسات جد متنوعة ومتعددة، تجمعات عمالية متنوعة داخل مجالات النشاط المختلفة، ضف إلى ذلك أن الأفراد متواجدون بخبراتهم غير المتشابهة، أحيانا والمتعددة أحيانا أخرى وبدهنياتهم أيضا والتي تكن أحيانا متعارضة فالتنوع موجود إذن بأشكال مختلفة وعلى مستويات عدة وإنه لمن الضروري تشجيعه بدل من خنقه بالمراقبة المفرطة
(هوس المراقبة فالاختلاف رحمة واختلاف تنوع وليس اختلاف تناقض وتناحر).



شكل رقم 15 : يوضح التنوع في تشكيل الإستراتجية.المصدر: Gerry Johnson et autres:Stratigique, 2emeed, person education,paris,2002 **ترجمة شخصية.**

فالأفكار الجديدة والاستكشاف مثل المنتوج والخدمة الجديدة، فالنظرية التطورية تركز على المفاضلة الطبيعية والتحول لأجل تكيف أحسن. في حين أن التنظيمات ميكانيزم المفاضلة ونجاح الجديد هو السوق(الجمهور) والمتعاملين .ومدى القبول المحترم لهذا الجديد.

والاستراتيجيات الجديدة تتطور في ظل قواعد مرنة وتجنب الهيكلة الشديدة (الربوتيزم) فهي كالعصفور في طيرانه لا يحتاج إلى مخططات طيران في التحرك بحرية في المجال المتواجد فيه مع احترام المسافة مع باقي السرب ويتجنب العراقيل، كما يحافظ على سرعة معتدلة بالنسبة للآخرين، ويحافظ اتجاه السير نحو المسار المتبع من طرف السرب.نفس الشيء بالنسبة للتنظيمات لا يجب رسم كل حركة لأن كثرة الأفراد وكثرة الأفكار يجعل الحركة أكثر مرونة وإلا تم تكبيل الكفاءات والقدرات فيكفي أن تكون :

قواعد القرار: تهدف النوعية والجدية والخصوصية كما فعلت « Dell » حين قررت بتجزئة أقسامها Segmenter في أي عمل أو مصلحة يبلغ رقم حسابها المليار دولار وذلك لفتح أسواق جديدة وزيادة في الإنتاج.

قواعد خيار مفاضلة: تحدد ما هي الفرص موضع استهداف من طرف المؤسسة .

قواعد هرمية : تسمح للمسيرين هيكلة الفرص المحققة كما استعملت مؤسسة « INTEL » المختصة في الحواسيب والميكروبروسيسور حيث هيكلت مهامها بطريقة تخلق الهامش الخام للإنتاج حتى لا تستعمل الرأسمال الأساسي للشركة تحسبا لأي طارئ لأنها كانت تعمل أساسا في صناعة الذاكرات، وأرادت تحويل بعض أموالها إلى صناعة Les Micro -Processusses .

- **قواعد السرعة في الإنتاج أو الخدمة:** الحفاظ على المدة الزمنية والريتم في إظهار الجديد، كلما ظهرت الفرص الجديدة للحفاظ على دوام العلاقة مع المجتمع والمتعاملين.

قاعدة الانسحاب: للضرورة وعند تعذر التجديد والاستمرار فأحسن إستراتيجية في هذا الحال قد تكون الانسحاب ، وهذا ما فعلته الشركات العملاقة مثل GE (General Electrique) الشركة الأكثر قبولا في العالم والتي اختارت خيار التجزئة Segments لنشاطاتها المتعددة صناعة محركات الطائرات، المصابيح الكهرومنزلية ، حيث بلغت سنة 1997 إلى حد 53 مليار دولار و509 من المكتسبات في مجال النشاطات و 310 مجمع عالمي. وفي سنة 1991 لوحدها تم تخصيص 21 مليار دولار لـ 108 من المهام والأعمال

وهذا حسب المحللين يرجع إلى قدرة المسيرين JACK WELCH الذين هيكلوا عمل المؤسسة وفق قواعد بسيطة وفعالة.
- بيع كل الوحدات التي لا تحتل على الأقل الترتيب الثاني عالميا.
- اقتسام ومشاركة كل المجمعات في التجديد وتبادل الأفكار متحدية الفواصل والحواجز الداخلية.
- الاتصال الدائم بالعمال على جميع المستويات .
- اقتراح وتبادل المعلومات وتطوير أداء الشركة.
- سياسة الإدارة العامة في قبولها بل وإلحاحها على متابعة عملها وتقديم انتقادات وتعديلات كلما تطلب الأمر وهذا مع باقي أطراف المؤسسة، وهذا المبدأ فرضه "جاك فيلش" على باقي المسيرين في مختلف المجمعات.
- وخلاصة هذا المبدأ الخاصة بالتركيب والتنوع ،فإن مستلزمات ضرورية يجب أن تحترم:
- المستقبل يصعب التحكم فيه، حرية التفكير والحركة والإبداع ضروري لضبطه ومراقبته في إطار هرمية مرنة.
- على المسيرين الانتباه من البيئة والعمل على تطوير التنظيم وخلق كفاءات لمواجهة أي جديد أو تهديد مفاجئ.
- تشجيع التنوع والتعدد والابتعاد عن التصلب لتحقيق التكيف مع الحفاظ على الامتثال للهيكلة والنظام العام للتنظيم . حتى لا يتحلل العمل ويصبح دور المسير الرقابة العامة للحركة وليس إعطاء الأوامر والمراقبة الصارمة وإنما التنسيق والتكامل والتشجيع على بدل المزيد من الجهد في ظل قيادة مرنة.

- **إجراءات تشكيل الإستراتيجية داخل التنظيم :**

إن الملاحظ أو الباحث في مجال المؤسسات و التنظيمات و ببساطة يلاحظ أن الاستراتيجيات تتشكل بعدة طرق و آليات و ليس بطريقة واحدة ، فهي خليط من الإجراءات ستبنى وفق المبادئ السالفة الذكر .

- إجراء التخطيط الاستراتيجي (نسق) :

و التخطيط الاستراتيجي كما جاء في مقدمة البحث يعتمد مبدأ التحليل العقلي للأهداف للكفاءات والوسائل والخطط والبرامج. لبناء خطة متكاملة، تعتمد على مبدأ العقلانية، وليس بالضرورة الرجوع إلى مفهوم وخطوات التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على رؤية بعيدة المدى وفق إجراءات قصيرة المدى واعتماده على أنساق مراقبة ومتابعة لمختلف الوحدات بالإضافة إلى إجراءات التنسيق والاتصال وإدماج العنصر البشري في الخطة، وهذا لا يعني أنها لا تعتمد على الخبرة والتجربة والتركيب أو التنوع أثناء العمل.
مع ما يمتلكه من إيجابيات فإن PLT يمتلك بعض العيوب.
إن الاهتمام بالتخطيط قصير المدى والعمل اليومي ينسي المسيرين الاهتمام بالإستراتيجية العامة.
يقول وليام شيرمان 1869[45] في حديثه عن الحرب :"أني أعلم بأنه يوجد عدة أفراد ذو كفاءة عالية والذين يفكرون بإخلاص وباستعمال العلم والمخططات والرموز الرياضية، مما يجعلها يتحكمون في الحروب من على مقاعدهم لكن مع أهميتها فإنني أتصور بأنه خطأ فادح وخطير."
بالإضافة إلى اختزال المؤسسة إلى مخططات مما يغفل الكثير من الجوانب الإنسانية والتنظيمية والثقافية الميدانية.
كما قد يغفل التخطيط تجارب بعض الأفراد والجماعات الذين لم يساهموا في بناء الاستراتيجية.

- **غياب المرونة الكافية لاعتماد التخطيط على العقلية والتحليل .**

يقول HENRY MINTZBERG :"إن لم تكن لديك رؤية ولا تمتلك سوى المخططات فإن أي تغيير بسيط غير منتظر يخلق لديك إحساس بأن السماء سوف تسقط على رأسك"[46]

---
[45]-Gerry Johnson et autres: ibid,p 90

تشخيص الاستراتيجية:

إن تشكيل الاستراتيجيات غالبا ما تعزى إلى فرد أو جماعة معينة وبطريقة لا شعورية ، وقد يرجع ذلك إلى القوة العملية للشخص أو إلى امتلاكه للمؤسسة أو معين رسميا بقرار علوي ، فقد يكون مدير أو إدارة عامة ... إلخ .

و تكون لدى الأفراد القابلية للإتباع دون مناقشة ومثل هؤلاء الشخصيات :

بيل قايت BILL GATES (مايكروسوفت) و ريتشارد برانسون RICHARD BRANSON (Virbin) أو توماس واتسون THOMAS WATSON في (IBM) أو جاك فيلش JACK WELCH في (GE) ، أنطوان ريبو ANTOINE RIBOU في (Danone) أو هنري فورد HENRY FORD ، أو فرانسيس بويقس FRANCIS BOYGES وقبول هؤلاء الأفراد يرجع حسب المبادئ الثلاثة التي ترتكز عليها الاستراتيجية.

من الناحية العقلانية، فغن هؤلاء الأفراد لهم قدرة تحليلية كبيرة في مجال التسيير والإدارة .

من ناحية التجربة: هؤلاء الأشخاص لهم خبرة طويلة في مجال الإدارة وما حققوه من نتائج، (نقل الخبرة) بالنسبة للتنوع،فإن القائد الاستراتيجي لا يلعب هذا الدور المذكور لأنه تعزي الاستراتيجية إلى مساهمة الجميع ومشاركة كل الأطراف على اعتبار أن الجميع يمتلك خبرة معينة ولا تعترف لهؤلاء الأشخاص إلا كطرف من الأطراف لا أكثر.

---

[2]- ibid , P, 92

• خصائص القرار الاستراتيجي :

إن القرارات التي تتسم بكونها إستراتيجية هي تلك التي :

- تلك القرارات التي تهتم بالتوجهات على المدى البعيد .
- القرارات الإستراتيجية لها أهداف تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية .
- القرارات الإستراتيجية تخص مجالات نشاط المؤسسة (01 أو أكثر) .

- **الإستراتيجية المستخلصة :** هي تلك التي نحددها من خلال تحديد الفرص و التهديدات الخارجية والتي تنتج قوى خارجية تضغط على المؤسسة و التي من خلالها تكيف المؤسسة قدراتها والتي تحقق من خلالها الفرص المتاحة و تتجنب التهديدات و هذا ما يحدد تموقع المؤسسة في محيطها .
- **الإستراتيجية المشكلة :** وهي تلك التي تحدد الكفاءات والقدرات الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية أو خلق فرص جديدة .

و الإستراتيجية مهما كانت لا بد من:

- توفير و تخصيص الموارد المختلفة .
- القرارات الإستراتيجية قد تؤثر على القرارات العملياتية .
- القرار الاستراتيجي لا يؤثر فقط على القوى المؤثرة في المؤسسة و إنما يؤثر على قيم ورضا الأفراد ، لأنها في الأخير هي تعبير عن توجهات أولئك الفاعلين الذين يمتلكون سلطة القرار في المؤسسة .
- الاستراتيجية هي تحقيق أهداف الفاعلين، تحقيق ميزة تنافسية، تخصيص الموارد،خلق قيمة.
- الاستراتيجية إذن هي تخصيص الموارد و التي تدفع بالمؤسسة إلى المدى البعيد محددة مجالات نشاطها .
- القرارات الاستراتيجية هي في حد ذاتها معقدة داخل المؤسسات .
- القرارات الاستراتيجية هي عموما تتشكل في الوضعيات الخاصة بعدم التأكد و هي تختار وضعية مستقبلية بطريقة عدم التأكد فلا أحد يستطيع معرفة معالم المستقبل بدقة [و لا تقل لشيء إني فاعل ذلك غدا إلا أن يشاء الله... }[47] ، {وما تدري نفس ماذا تكسب غدا و ما تدري نفس بأي أرض تموت}[48].
- القرارات الاستراتيجية هي عموما مقاربة كلية لمختلف الوظائف التنظيمية ، فهي تحمل رؤى مختلفة و زوايا متعددة .
- القرارات الاستراتيجية قد تأتي أو تفرض تغييرات تنظيمية و ثقافية خاصة إذا كان التنظيم يعيش تنظيم تقليدي و روتيني في سلوكه التنظيمي ، أو في حالة عولمة المؤسسة أو في حالة التعامل مع تنظيمات ذات ثقافة مختلفة و العامل الثقافي كثيرا ما يشكل عائق أمام تحقيق الأهداف لعدم تخلي الأفراد عن إرثهم الثقافي التنظيمي.

• مستويات الاستراتيجية :

الاستراتيجية في المؤسسة تتدخل على أكثر من مستوى :

- **المستوى الأول : إستراتيجية المؤسسة :**

---

[47] - قرآن كريم، سبق تخريجه.

[48] - قرآن كريم، سورة لقمان، الآية 34.

وتعني الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ككل و التي تخصص كامل فروعها و الأهداف العامة و قد يشمل هذا النوع من الاستراتيجية : المجال الجغرافي ، نوع المنتوج ، أو الخدمات ، الموارد المخصص لذلك ... إلخ .

- المستوى الثاني : الاستراتيجية عن طريق مجال النشاط (وظيفية) :

و تتمثل في تحديد العوامل المفتاحية للنجاح في مجال معين و تحقيق فيه ميزة تنافسية و DAS ، SBU هي وحدة تحقيق أو مصلحة من المصالح و التي تخصص لها موارد مادية و بشرية معينة ، و بطريقة مستقلة لكن مختلف DAS تعمل وفق تناسق نوعي لمختلف مفاتيح نجاحها لتحقيق النجاح الكلي .

- المستوى الثالث : الاستراتيجية(التنفيذية) العملياتية :

و هذه الاستراتيجية توجد في المستوى القاعدي للمؤسسة و تبين كيف أن مختلف و حدات التنظيم " موارد ، إجراءات كفاءات ، قدرات .... إلخ " . توزع فعليا على مختلف الاستراتيجيات العامة بالنسبة للمؤسسة و تلك الخاصة بمجالات النشاط فالتنسيق بين العام و الخاص في اتجاه تحقيق الأهداف لمؤسسة يعتبر فاصل في إستراتيجية التنظيمات فالهدف الكلي أو العام يتجسد من خلال الأهداف الإجرائية أو الفرعية .
مثل الشركات الكبرى حين تصدر منتوج جديد في إحدى فروعها يدعم و يشهر من خلال كافة و حداتها سواء إنترنيت ، حصص تلفزيونية ، جرائد ، مجلات ، سينما ، ... إلخ ، من مختلف الوسائل أو الوحدات التابعة للشركة الأم مثل مؤسسة Vivendi العالمية .

- **اللغة (المفردات الثقافية) الاستراتيجية :**

هذا المصطلح غير وارد في لغة كل الاستراتيجيين و لا في كل الكتب في هذا المجال ولا كل التنظيمات ، فهم يتكلمون عن بعض أجزائه .

جدول رقم 03:يوضح المفردات الثقافية الإستراتيجية

المصطلح	التعريف	مثال شخصي
المهمة Mission	غاية أساسية خاصة بالمنظمة تعبر عن انتظارات و قيم الفاعلين	تحقيق صحة عامة "حجم سليم "
الرؤية- نية إستراتيجية	الحالة المستقبلية المنتظرة	القيام بتدريبات العدو
الأهداف العامة But	التصريح العام بالحالة المستقبلية بالنية أو القصد	التنقيص من الوزن
الأهداف الإجرائية	تكميم للهدف العام	انقضاء 02 كلغم على مدة شهر و إجراء هذه التدريبات
الموارد الأساسية المخصصة لذلك (قدرات)	الموارد ، الإجراءات ، المواقف المحققة للميزة التنافسية .	الانضمام إلى مركز تدريب ، دعم مادي من الأسرة نظام غذائي خاص
المراقبة الاستراتيجية	تقييم الفعالية الاستراتيجية و مستوى الإنجاز تعديل الاستراتيجية أو بعض الخطوات إذا أمكن	المشاركة و الانخراط في نادي رياضي ، التدريب المستمر ، احترام النظام المتبع و النظام الغذائي .

مثال : BRITISH AIR WAYS:

قد تعرف اللغة الاستراتيجية من خلال التقارير السنوية للمؤسسات و بعض التقارير الدورية ، أما عدد مصطلحات هذه اللغة فهو يقترب و يبتعد مما تم تحديده على حسب حجم أو أهمية و طبيعة المؤسسات ، فبالنسبة لشركة الطيران البريطانية فنستعمل لغة استراتيجية خاصة بها تتمثل في :

- المهمة La MISSION :تحقيق الريادة دون منازع في النقل الجوي العالمي ، نحن مهتمون بالانخراط في البحث على الريادة على المستوى العالي في خدمة الزبائن .
- **الأهداف العامة (الغايات)** BUTS:
  - اختيار الزبائن: الشركة الجوية المرجع في أسواقنا الأساسية.
  - مردودية قوية : الاستجابة لحاجات المستثمرين وضمان البقاء
  - الشمولية الحقيقية: شبكة شاملة، هيكلة شاملة معترف بها عالميا وبقيمتها.
  - موارد بشرية ذات دافعية : فرق عمل محفزة، تستفيد وتساهم في نجاح المؤسسة.

- **القيم** VALEURES:
  - أمـــــن وسلامة.
  - وفـــــاء ومســؤولية.
  - شمـــــولية واهتمـــام.
  - مواطنـــة وتحضـــــر.
- **الاستراتيجية:**

إستراتيجية BRITISH AIR WAYS مبنية على:

- تعديل الأسطول الجوي لغرض تسديد أجزاء من المسافرين دوي أهمية و مردودية.
- توفير الخطوط لخدماتها على جميع مصالحها وماركات الشركة المختلفة.

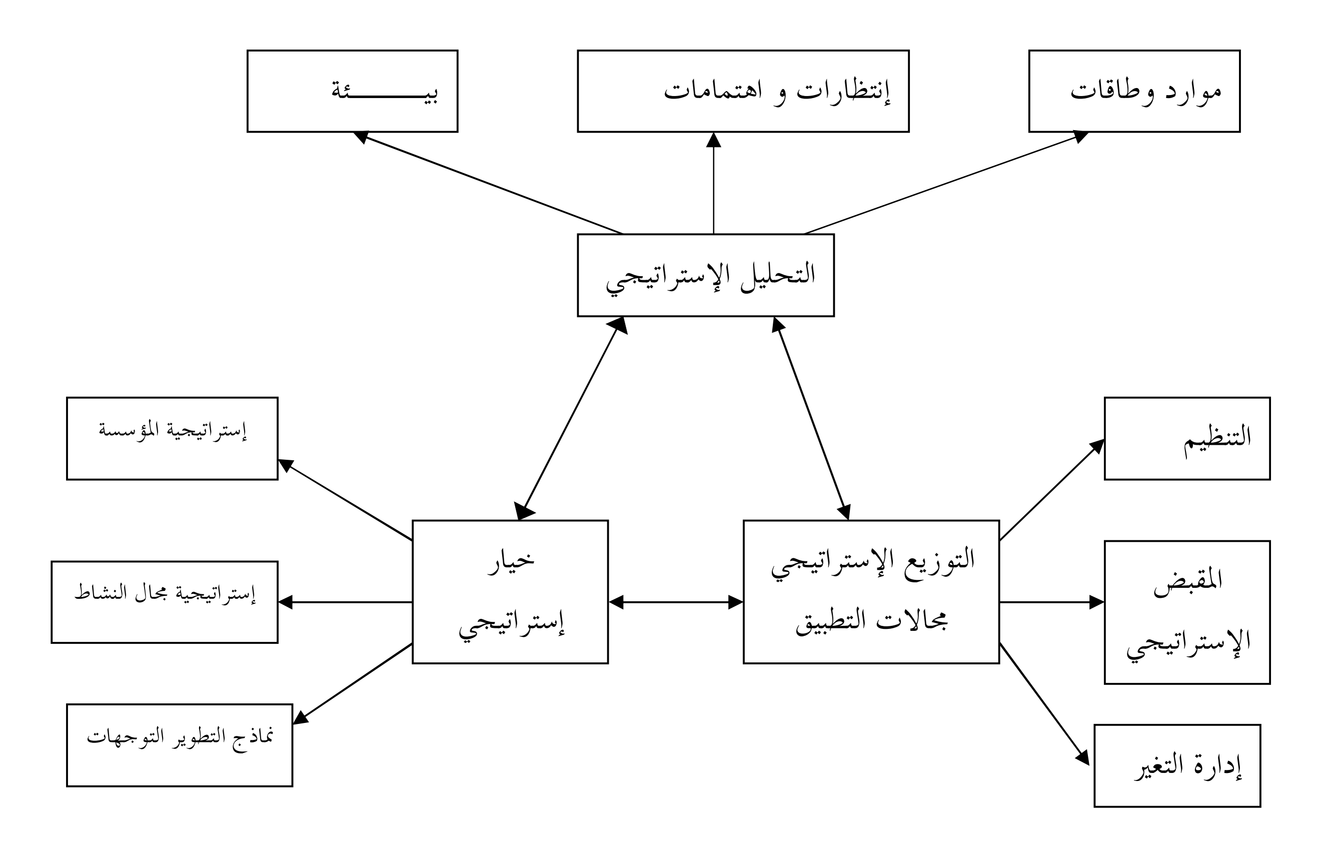
- **العناصر الإستراتيجية:**

- التقليص من حجم الطائرات لتحديد التأثير الزائد لنشاطات ليست ذات أهمية مردودية مثل تمويل المسافرين .
- تطوير العرض والشبكة للحفاظ على موقعنا في الأسواق ذات الأهمية على المستوى العالمي.
- تخفيض التكلفة وتحقيق الفعالية.
- تطوير التحالفات من أجل الشركة العامة للنقل.
- تطوير شركة أم متكونة من مجمعات والتي تمكن من خلالها التوجه إلى أسواق لم تستطع الشركة الأساسية أن تصل إليهـا.

- **المبادرات الإستراتيجية :**

- **الأفراد :** التقليص من الأفراد لتفادي الفائض
- **تكلفة التوزيع:** استغلال الفرص الخاصة بالعرض والعمل مع وكالات السفير
- **الطيران الداخلي:** اختيار طائرات بأحجام مناسبة واختيار الخطوط المباشرة
- التحكم في تسيير الوقت ومتابعة التغيير واختيار أحسن الطائرات بالإضافة تحكم نقاط أخرى فهذا على سبيل الذكر لا الحصر.

VI - مكونات الإدارة الإستراتجية :



شكل رقم16: يوضح مكونات الإدارة الإستراتيجية.تخطيط شخصي.

1. التحليل الإستراتيجي :وهو دائما ميتم وفق نظام SWOT والذي يشمل كل النماذج الأخرى:

- محاولة معرفة التأثير الإستراتيجي للبيئة الخارجية والموارد والطاقات الداخلية وإنتظارات وتطلعات المساهمين وتحليل هذه الجوانب الثلاثة ضرورية لبناء الإستراتيجية المستقبلية.
- محاولة معرفة أهم التغيرات التي تمس البيئة الخارجية .
- محاولة توجيه المنظمة إلى نوع معين أو أنواع من النشاطات.
- محاولة حصر الموارد والقدرات التي تسمح بتحقيق الأهداف وخلق الفرص والميزة التنافسية.
- محاولة ضبط بدقة ما ينتظره المساهمون من المؤسسة (مساهمون إدارة (عمال، نقابة)) .

2. بالنسبة لــ:

- **البيئة:** فإن المنظمة تتطور في محتوى معقد، سياسي، ثقافي، اقتصادي، تكنولوجي..

مما يستوجب فهم تأثيرات هذه البيئة على التنظيم، ولأجل ذلك توجب فهم الأحداث الماضية أي تاريخ المؤسسة لمعرفة مسار تغير البيئة في المستقبل أي من خلال حركتيها في الماضي والحاضر.

فبعض متغيرات البيئة تخلق فرص للمؤسسة والبعض الآخر يمثل تهديدات وذلك على حسب قدرات وكفاءة التنظيم ونظرا لتعدد العوامل يتوجب على المؤسسة الحقيقة التأثير على ا لتنظيم

· **الموارد والكفاءات**: وهي تلك الخاصة بالمؤسسة والبحث تمكنها من تكوين قدراتها الإستراتيجية.
عوامل داخلية تؤثر على التنظيم وخيارات الإستراتيجية وعليه يتوجب على التنظيم تحليل نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة وتأثير العوامل الداخلية على القدرات الإستراتيجية.
ومن بين العوامل الداخلية يوجه البعض منها يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية فتسمى بـ" الكفاءات الرئيسية" والتي تتكون من القدرة على الفعل والسلوك التنظيمي والاتجاهات (مركب) بالإضافة إلى تأثير كل من: المهمة: الثقافة التنظيمية، الأهداف والمسؤوليات...إلخ. وكل هذه التحليلات يجب أن تسقط على المستقبل.

3. الخيار ا لإستراتيجي :

الخيار الاستراتجي نعني به اختيار الإستراتيجيات المستقبلية سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة، مجال المشاط أو التوجهات وطرف التطوير.

التوزيع الإستراتيجي:

ونعني به وضع الإستراتيجيات موضع التطبيق وتحريكها إلى مخططات عملية مرتكزة على:

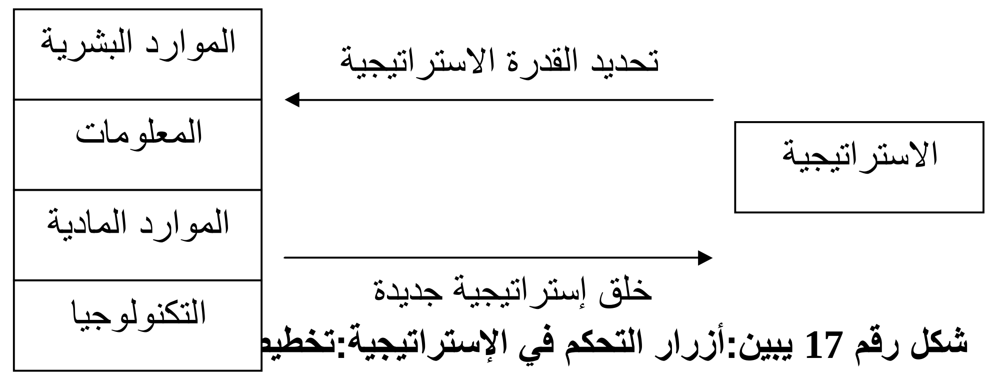
- طبيعة التنظيم (الأهداف المنتظرة، الهياكل، الآليات..).
- المقابض الإستراتيجية (الموارد والطاقات، المعلومات، التكنولوجيا..).
- التغير (العوائق الثقافية والسياسية والتنظيمية..).

VII - الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية :إن التطرق لموضوع الإستراتجية دون التحدث على إستراتجية المورد البشري،موضوع الدراسة،يكون الموضوع ناقص في أهم جوانبه وللحفاظ على الترابط المنهجي للموضوع،فصلنا بما يكفي لخدمة موضوع الدراسة.

في المؤسسات كبيرة الحجم الاستراتيجية يجب أن ترتكز على كامل المؤسسة، ولا معنى لإستراتيجيات فرعية وحدها رغم أهميتها، في حين أن المؤسسات الصغيرة الحجم يكمن في تحقيق الأهداف الارتكاز على تخصيص الأعمال ولبناء استراتجيات فرعية أساسية كتلك الاستراتيجيات في مجال الموارد البشرية على أساس أن هذه المصلحة يقع على عاتقها التخطيط ومتابعة الهدف وهذا ينطبق جليا على المؤسسة ميدان الدراسة EHS.

وفي أي مؤسسة ومن خلال الخبرات والتجارب، والممارسات المتنوعة، يمثل الأفراد المستوى الأكثر عملياتي وتنفيذي وهذه الكفاءات والقدرات يعتبرها المختصون، أهم أزرار التحكم في قيادة المؤسسات وهي إحدى أهم الرافعات الأساسية (Leviers) النجاح أي إستراتيجية.

لأنهم هم على التماس المباشر مع البيئة التنافسية وهم إحدى أدواتها وأسلمتها، مما يسمح لهم بمعرفة التطور الحاصل في هذه البيئات، قبل أن تفاجئ الإدارات المركزية وقادة المؤسسات ويؤكد الإستراتيجيون أن أحسن خبراء البيئة والسوق هم المصالح المختلفة للموارد البشرية " العملياتيون" (Opperationnels). بالضبط كما يتقن المختصون في المالية فهم أسواق البورصة



شكل رقم 17 يبين:أزرار التحكم في الإستراتيجية:تخطيط

بالإضافة إلى أن المبادرات والأفكار كثيرا ما تأتي من الفروع المكونة للتنظيم وهي المحددة لطبيعة الاستراتيجية وهذه الموارد لا تعتبر سبب تغيير الاستراتيجيات بل هي نتائج طبيعية للعمل، يعين نتائج عمل الأفراد يؤدي بعد التقييم وعوامل تنظيم كثرة سبق التطرق إليها كلها تؤدي فيما بعد إلى ظهور الاستراتيجيات الجديدة.

والموارد الأساسية في قدرات المؤسسة والتي يعتبرها المختصون : رافعات أساسية هي:

- رافعة الموارد البشرية Leviers des RH.
- رافعة المعلوماتية Leviers des TIC.
- رافعة الموارد التمويلية Leviers des RF.
- رافعة التكنولوجيا Leviers des TC.

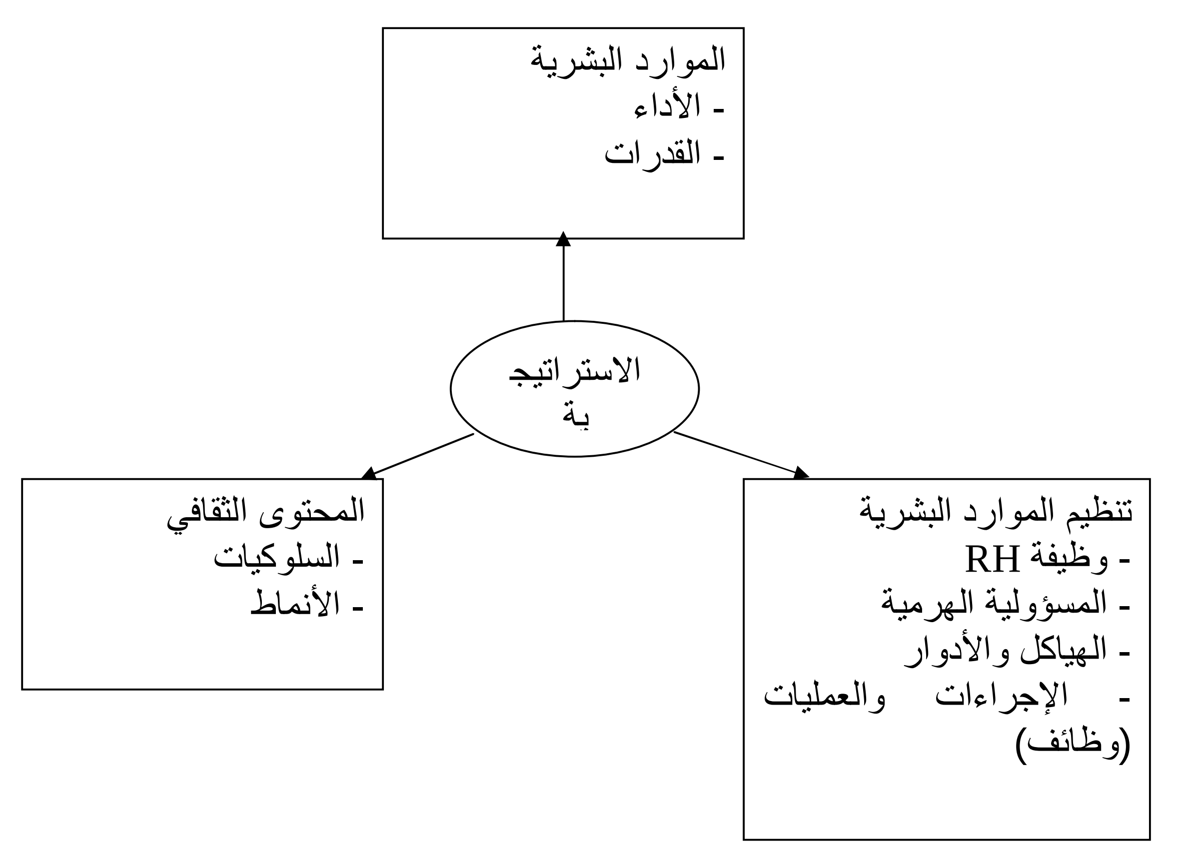
ولدراسة هذه العناصر نطرح التساؤلات الآتية .

- هل فروع التنظيم (المصالح) لها القدرة على تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية بنجاح؟
- هل بإمكان الاستراتيجيات أن ترتكز على خبرة هذه المصالح؟

1. إدارة الموارد البشرية:

يقول "نابليون بونابرت" في الاستراتيجية كل شيء يوجد في الميدان.والإستراتيجية لا تأخذ معناها إلا حين تستقر على الأرض وعملية الاستقرار تخضع لعملية الهبوط مثل الطائرة من بدايته إلى نهايته والتوقف النهائي ومختلف المناورات المستلزمة لذلك، وأهم هذه المناورات المسؤول عن جميعها هي الأفراد، فالدنيا بأكملها تفقد معناها في غياب ابن آدم وما قيمة أحسن سيارة في غياب من يقودها.
وما قيمة سلاح متطور في يد إنسان جبان، وكم من قيمة وعظمة يمتلكها حجر صغير في يد نفس أو طفل فلسطيني قوي وما فعلت إسرائيل بترسانتها أمام جيش بنوعية بشرية هشة ومتململة تفتقد هويتها وأناها، فجلودهم كجلود الحمير ونفوسهم كنفوس العصافير فهم غثاء كغثاء السيل من الناحية الاستراتيجية لأنهم يفتقدون إلى أهم عنصر في الاستراتيجيات هو الرافع البشري، في الجهة المقابلة ماذا يمتلك حزب الله في جنوب لبنان : أسلحة تقليدية، لكن رافعات بشرية تجر الجبال وعقيدة تقصم ظهر الجمال وإيمان بالهدف لا يزول بزوال الرجال وبتقوى الله كأقوى سلاح في جميع الظروف والأحوال. في ظل هذا الإطار تنظم الموارد وتهيكل وتوضح القواعد والمبادئ والخطط .

VIII – دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية:



شكل رقم18 يبين دور الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية. تخطيط شخصي.

إن مشاكل الموارد البشرية تتعدى وظيفة الأفراد (الإدارية) دون إهمال ما تقدمه هذه الوظائف من مساهمة في الاستراتيجية لكن المورد البشري في حد ذاته مشكلة ما لم يحسن التعامل مع خصائص المختلفة نفسية اجتماعية...الخ. فطبيعة الإنسان معقدة.

كما أن هذه الموارد قد تكون عائق أمام نجاح التنظيمات، فكلما كانت إجراءات التوظيف والترقية دقيقة كلما أعطت أفراد ذوي ميزة تنافسية[49] وذو دافعية وإن العلاقة بين الاستراتيجية والأفراد تتعدى العلاقة التقليدية التنفيذية إلى كل السلوكيات والرموز والمعاني مثلها مثل الكفاءة والقدرة على التغيير والتغير وتجنب المقاومات النفسية والتفكير السلبي، قد تحقق جميعها نجاحا للمؤسسة .

ولهذا فعلى الاستراتيجيين التركيز على الأبعاد الإنسانية في التنظيم، أفراد أقوياء أفراد محفزين، روح الفريق، روح الانتماء، الاندماج في العمل، الروح المعنوية كلها أدوات فعالة في تطوير المؤسسة وتحقيق الهدف.

ولتحقيق ذلك يجب احترام ثلاثة مبادئ .

1 . الأفراد مورد للطاقة

2 . الثقافة التنظيمية للأفراد

3 . الاهتمام بتسيير وتنظيم الأفراد.

---

ibid, p572. :[49]- Gerry Johnson et autres

وحتى تكون الموارد البشرية زرا من الأزرار الاستراتيجية (مقبض من القابض) يجب:

- إن دور الموارد البشرية يتغير وفق مجموعات مختلفة من المعايير الداخلية والخارجية للتنظيم ومن بين المجموعات Gammes التي تحكم إدارة الموارد البشرية ما يلي:
- إن التغيرات الديمغرافية الشديدة وارتفاع المستوى التعليمي أثر بصفة مباشرة على الموارد البشرية سواء المستهلك أو السوق أو العمالة. وقد استعمل الباحث في تحليله الإستراتيجي للمؤسسة ميدان البحث كل هذه المحتويات المُكونة لتشكيل الإستراتيجية بالدراسة والتحليل.
- إن التطور الشديد في الاقتصاد العالمي، والنقابات وغيرها حقوق إنسان أثر بصفة مباشرة على المؤسسات (العولمة).
- إن سلطة الأفراد العاملين تطورت من الناحية التشريعية ومن ناحية حقوق الإنسان وأصبح فاعل تنظيمي.

4 . نظام الاتصال والمعلومات المتطور والسريع يقضي على المؤسسات التقليدية التي لم تكيف تكنولوجياتها.

بالإضافة إلى التأثيرات الداخلية مثل:

دورة حياة الخدمة والأولويات التنظيمية في مجال الموارد البشرية بالإضافة إلى طبيعة الأهداف، اقتصادية أو خدماتية وضيعة التخطيط، يعتمد على الميزانية، على القانونية أو على الموارد البشرية (أنظر الجانب الميداني من البحث).

ضف لكل هذا طبيعة الإدارة والنمط القيادي السائد .

IX - المقاربة الرسمية للموارد البشرية وغير الرسمية :

مفهوم المقاربة الرسمية:_ لا تخص الطريقة أو الكيفية التي تعمل بها مختلف الأنساق الإدارية والإجراءات والتي من خلالها، يستقطب الأفراد ويوظفون، ومتابعة مسارهم المهني، لكن هذه المقاربة تعتبر الأفراد في هذه الحالة موارد مثل الموارد المادية، تسير وفق تشريعات وأنظمة داخلية محددة سلفا.

المقاربة غير الرسمية:_ وهي عكس الرسمية تهتم بسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم الفردية والجماعية ، وكل المعاني الثقافية العلائقية داخل التنظيم أي الجماعات غير الرسمية في التنظيم، وهي إما تعمل ضد الاستراتيجية أو تعززها.

والجمع والتوفيق بين الإجراءات الرسمية وغير الرسمية وإتباع رغبات وحاجات العمال في إطار القانون والاهتمام بميولاتهم ومشاكلهم النفسية والاجتماعية يولد الثقة وحسن الظن مما يجعلهم يفرغون طاقاتهم لصالح التنظيم الرسمي، فالجماعات غير الرسمية ليس خطرا يجب القضاء عليه وإنما هو واقع يجب فهمه والتعامل معه والدفع به إلى صالح الاستراتيجية العامة، لكن التهميش والإقصاء والاستيلاء على المصالح والاحتقار وتضخم الأنا، هو الذي يخلق منافذ ومخارج يتنفس منها الأفراد، وطبعا الحل هو الجماعات غير الرسمية لكن الخطأ هو أن المسيرين والقادة يحاولون تغيير السلوك بالإجراءات الرسمية والقانونية على عكس ما يجب فعله، ما يغير السلوك هو القناعات هو الثقة وليس الضغط لأن السلوك ثقافة والثقافة لا تغيرها التعليمات وإنما ثقافة مماثلة .

1. الأفراد كموارد للطاقة:

إن مجرد امتلاك الأفراد لا يعني تحقيق النجاح، وإنما الكيفية التي تُدَار بها هذه الأفراد وكيفية تنظيم ومراقبة أدائهم وتحفيزهم .وإن الانطلاقة الاستراتيجية الناجحة هي تلك التي : تحافظ وتطور الموارد البشرية و توفر الأفراد والطاقات هي أولى اهتمامات الاستراتيجية وهو ما يعرف "إدارة الأداء".

وفي بيئة متقلبة وغير مستقرة يكون الأداء الجيد ضروري لأي نجاح،وهناك عدة طرق لاعتبار الموارد البشرية زر من أزرار الاستراتيجية التنظيمية:

- **التدقيق**: يسمح بتقييم الموارد البشرية الضرورية للإستراتيجية الحالية أو تلك التي نبني عليها الاستراتيجية المستقبلية.
- إن تحديد الأهداف وتقييم الأداء الفردية والجماعية تختص عموما بالمسئولين الهرميين والموضحين في الهيكل التنظيمي لكن التقييم يختص بجميع الأفراد ويشاركون فيه ويساهمون في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبإمكان الأفراد أن يضعوا أنفسهم في الأماكن التي تليق بهم للمساهمة في إنجاح الاستراتيجية.
- إن العمل الجماعي ليس هو الأساس في التنظيم لأنه قد يقضي على العمل والقدرات الفردية، وإنما هو آلية من آليات تحريك الأفراد، وليس هو الأصل.
- إن التوظيف في كثير من المنظمات يهدف إلى جلب الكفاءات للتطوير عمل المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات العمومية.

وعليه فيفترض على المؤسسة في إدارتها للمسار المهني أن تركز على حزمة من الطاقات والكفاءات كحدها الأدنى لضمان تطبيق الاستراتيجية.

- وجود أفراد مدعمين بقدرات وكفاءات نوعية في المؤسسة مثل جراح عالي المستوى في المستشفى أو كأستاذ عالمي:حائز على اعتراف دولي أو كإطار مشهور بمشاركته في مختلف الحروب، ولكن للحافظ على هذه الكفاءات لابد من إنتاج مثلها وتوزيع هذه المعارف على أفراد آخرين.

فقد تغادر الكفاءات النوعية والوحيدة والمؤسسة في أي لحظة ، كما يمكن الاستفادة منهم ببيع قدراتهم لمؤسسات أخرى لتكوين كفاءات في المجال من جهة لرفع عدد الخبراء، ومن جهة العوائد المادية.
وتقدم برامج تكوينية على شكل تدريب Coaching وعلى الأنترانات للتعلم الذاتي، أو إجراء محاضرات .

- وحتى نستطيع بناء وتنفيذ إستراتيجية في المجال البشري لابد على مسؤولوا الموارد البشرية وموظفيها أن يكونوا عمل جماعي مشترك، ويتكيفون هم بذاتهم أولا مع الإستراتيجية الجديدة ليتمكنوا من تطبيقها ومتابعتها وتقييمها وتعديلها في ما بعد وتصبح لديهم الخبرة في بناء الاستراتيجيات ومخططات الفعل والتدخل التنظيمي .
- إن المختصين في الموارد البشرية يؤكدون على أن الأفراد المسيرين لإدارات الموارد البشرية يجب أن يفهموا جميع النقاط المتعلقة بالإستراتيجية وكيفية التعامل معها وإن تطلب ذلك تدريب ومنه فعلى المسيرين أن يكونوا قادرين على تصور مستقبل مميز للمؤسسة عن طريق إستراتيجية معينة وكفاءات خاصة، يمكن تحقيق ذلك فعليا عن طريق الإدارة الجيدة للموارد البشرية . فهل هذا معمول به في بعض مؤسساتنا الجزائرية؟ هذا ما أراد الباحث معرفته من خلال هذا البحث.

2. الأفراد في المحتويات والأوساط الثقافية:

إن كثير من المشاكل الواقعة بالمؤسسات جراء التغيرات الحادثة سواء في أفرادها أو هيكلها أو في محيطها السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي يعود إلى عدم القدرة على الفهم والتحكم أو إصلاح هذه المحتويات ويدل على ضعف الإدارة الاستراتيجية.

مع العلم أن هذا المجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يمكن التحكم فيه وذلك من خلال:

- إدماج المسيرين في فهم المظاهر غير الرسمية التي تحكم الاستراتيجيات المختلفة والتي تكلمنا عنها في حديث عن السلوكيات الخفية وتأثير الماضي على الحاضر والثقافة التنظيمية والتي لم تظهر عبر الهياكل].وخاصة النسيج الثقافي لأن الأطر الرسمية والهياكل والمخططات قد تفهم بأوجه عديدة على حسب ثقافة الأفراد وطبيعة تكوينهم وخبراتهم.

- على الخيارات الاستراتيجية أن تراعي البعد الثقافي للفاعلين ومن لهم علاقة بالتنظيم أو بالإستراتيجية وعليه فلابد من ملائمة الاستراتيجية مع النمط الثقافي السائد بالمؤسسة.
- يجب على الاستراتيجية في مجال مراعاة الجانب الثقافي للأفراد أن تراعي الحجم والزمن، فبعض الثقافات صلبة وتحتاج إلى طول الوقت لقبول التغيير وهذا ينعكس سلبا على الإستراتيجية .
- الاستراتيجيات التي تهدف إلى تغيير الواقع لابد لها أن تضع إستراتيجية مكملة في مجال تسيير السلوكيات مع إمكانية إدماج ثقافات جديدة عن طريق أفراد آخرين فاعلين فتركيز HP (شركة Hewlett Packard) التي بنيت إستراتيجيتها والتي أكسبتها الميزة التنافسية على مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتجزئة أعمالها Segmenter وعلى عنصر التدريب والكفاءة.
- إحدى المشاكل المطروحة في التنظيمات هو فصام الواقع بين التفكير والفعل، فأثناء الاجتماعات والملتقيات والمناسبات تجد لدى جميع الأفراد والمسئولين والموظفين قابلية كبيرة وقناعات في مجال الموارد البشرية وضرورة تطويرها وإعطائها الأهمية المناسبة، وإزالة الحواجز الرسمية بين أفراد المؤسسة الواحدة وباقي المؤسسات وإقامة صلح بين الرؤساء والمرؤوسين، لكن سرعان ما يتبخر في الميدان لأن برامج تدريبية سلوكية لم تقابل النيات والإرادات فالكلام لم يتحول على عمل وفعل فهو مجرد توصيات أي حبر على ورق.

إجبار الأفراد على التعلم المستمر لأن مؤسساتنا لمجرد دخول الفرد إلى ميدان العمل انتهى كل شيء إلى أن فهو مثبت لحظة توظيفه، سئل أحد عمال القوات الجوية، بعد نهاية مساره المهني*، كيف كانت هذه الرحلة وحسب الباحث كانت تحفل بالخبرات والتجارب، فكان الجواب الصدمة، فقال على طول 25 سنة وبعد انتهاء التدريب والدراسة بالاتحاد السوفيتي والتحاقنا بالمهام المنوطة بنا، وإلى يومنا هذا وعلى مدار 25 سنة وعلى مدار 300 شهر وعلى مدار 9000 يوم وعلى مدار 216000 ساعة وعلى مدار 12960000 دقيقة وعلى مدار 777600000 ثانية وأنا أقوم بـ Gresser، Visser – Dévisser- Nettoyer فلا مراجعة التكوين والدفع إلى التعلم، ولا اكتساب شهادات جديدة، ولا تغيير منصب العمل، ولا ترقية جديدة إلا داخل المنصب الواحد أو الشهادة الواحدة (في نفس القسم).

3. تنظيم الموارد البشرية:

وظيفة الموارد البشرية: إن دور وحقل المسؤولية في وظيفة الموارد البشرية مسألة مهمة في كثير من المنظمات تكمن في تحديد وظيفة الموارد البشرية مسألة مهمة في كثير من المنظمات والنقطة الأساسية تكمن في تحديد وظيفة RH وهل المنظمات بحاجة حقا إلى وظيفة RH أو على الأقل هل مهام هذه الوظيفة التقليدية مكيفة حسب التطورات الحالية، في الواقع إن تسيير الأفراد لا تحتاج إلى إدارة للموارد البشرية لأن المسيرين في الهيكل التنظيمي هم المسئولون عن إدارة الأفراد التابعين للمصلحة التي يشرفون عليها، ولأن المسؤولية على الأفراد هرمية. لكن لماذا هذه الوظيفة المركزية (F.RH) .
وهنا نحتاج لتوضيح هذه القضية لأهميتها، لأن أغلب مؤسساتنا تسير وفق هذا النمط، ووظيفة RH محصورة في وظيفتها التقليدية.

* مقابلة أجراها الباحث مع أحد متقاعدي ج و ش سنة 2006

إن حاجتنا لإدارة مركزية للموارد البشرية تعود إلى الأسباب الآتية:

- إن إدارة رؤساء المصالح للأفراد التابعين لهم مباشرة لا يعني أنه يقوم بممارسة وظيفة RH سوى في أبسط صورها، لأنه المتابعة الإدارية للأفراد تختلف عن متابعتهم مهنيا حتى ولو تطلب ذلك استعمال الوثائق.

فمثلا المسؤول الذي يقيم أداء مرؤوسيه، فإنه يقيمه في جانبه المهني من ناحية حتى وإن مس هذا جوانبه السلوكية، لكن هذا العامل هو ملك للمؤسسة كاملة وليس للمصلحة التي يعمل بها، وتبعات هذا العامل تقع على الإدارة العامة وليس على المشرف المباشر.

- يجب أن نفرق إذن بين التبعية المهنية المحدودة والتبعية الإدارية والقانونية، فالذي يحاسب أمام القانون والوزارة الوصية هو المدير العام أولا وليس رؤساء المصالح. ضف إلى ذلك أن أداء الأفراد متعلق بالأداء التنظيمي داخل المؤسسة بأكملها سواء من حيث الخبرات أو الخدمات أو العلاقات المهنية والتي لا تظهر أثناء تقييم المسؤول المباشر له.
- العقود ونظام الانضباط والتوظيف العام ثم إبرامه مع المؤسسة وليس مع رؤساء المصالح، لأنهم يقع عليهم نفس الشيء بالنسبة لمسؤوليتهم.
- إن المتابعة الإدارية للعمال لا تخص الجانب المهني فقط بل تشمل :
  - جوانب مهنية (الأداء اليومي للعمل) مراقبة المشرف.
  - جوانب متعلقة بالتدريب والتمهين والتحفيز والكفاءات.
  - جوانب متعلقة بالأجور والعلاوات وما يتبعها.
  - جوانب متعلقة بالغيابات والتعويضات والعطل.
  - جوانب متعلقة بالضمان الاجتماعي والحقوق القانونية للعامل.
  - جوانب متعلقة بمتابعة المسار المهني والإحالة على التعاقد.
  - جوانب متعلقة بالجوانب الاجتماعية والإعانات.
  - جوانب متعلقة بالمشاكل التنظيمية والإضرابات والنقابة .
  - جوانب متعلقة بالعلاقات الداخلية والخارجية.
  - جوانب متعلقة بالترقية وقواعدها ومتطلباتها.
  - جوانب متعلقة بالصيانة من حوادث العمل والأمراض المهنية .
  - جوانب متعلقة بتوزيع المسؤولية والسلطة والمشاركة في القرار .
  - جوانب متعلقة بالمشاركة في تحقيق الأهداف ومشاكل التنسيق.
  - جوانب متعلقة بالتوظيف، ثقافة المؤسسة والرضا المهني والروح المعنوية والاندماج في العمل أو السلوك التنظيمي بصفة عامة.
  - جوانب تتعلق بالمنافسة وتطوير المؤسسة من حيث الخدمات والمنتجات والعلاقات والوسائل.
  - جوانب تتعلق بالتكنولوجيا.
  - جوانب تتعلق بالبيئة الخارجية (المحلية، العالمية) .

هذه بعض جوانب وظيفة RH بالإضافة إلى التقارير الرسمية التي توجه إلى الجهات الوصية، الشهرية والسنوية وغيرها. هل بإمكان مشرف من المشرفين أو مسؤول من المسئولين أو مصلحة من المصالح أن تقوم على أكمل وجه بهذا العمل الجبار في مجال إدارة الموارد البشرية بكل ما تحمله هذه المهام من تشعبات مهنية ومتطلبات تسير وكفاءة عالية ومتخصصة ومتنوعة التخصص، ما لم تكن هناك إدارة مركزية للموارد البشرية يقودها متخصصون في المجال ذوو كفاءة عالية مع مجموعة من الموظفين تحت سلطتهم يجمعون تخصصات عديدة قانونية واجتماعية ونفسية واتصالية ومحاسبية ومالية وإدارية، وإعلام

آلي. خاصة في هذا العصر المتطور وعصر العولمة والسرعة الفائقة على جميع الأصعدة والمستويات بالإضافة إلى البيئات المتقلبة والمفاجآت العنيفة.
إذن فجهاز المناعة التنظيمي لأي مؤسسة هو إدارة مواردها البشرية، وأي خلل يمس هذا الجانب ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف ونجاح المؤسسة.
كما فعلت الكثير من المؤسسات العالمية Microsoft, HP, Dell,Danone,British Airways, France telecoms .
شركة ASea Brawn Doveri في الإلكترونيك والتي تمتلك 215000 عامل ورأسمال 35 مليار دولار (التطرق إلى الشركات العالمية التي اعتمدت RH).
ضف إلى ذلك أنه في بيئة متقلبة فإن تجزئة إدارة RH في وحدات فرعية يعرض المؤسسة إلى الخطر، وتصبح الأهداف العامة مهددة، لأن كل مصلحة تعمل على تحقيق أهدافها دون التنسيق مع الاستراتيجية العامة، وقد تفقد المؤسسة التنسيق والتكامل الذي يضمن بقاءها واستمرارها، وتفقد التوازن بفقدانها الرقيب الأول في المؤسسة.
فالإدارة العامة للموارد البشرية أو طبقة RH تلعب دور الضامن الأساسي للمؤسسة وللكفاءات وتسهر على تنمية التنظيم. وحتى تتولى هذه الوظيفة الدور الشرعي لها، فلابد أن تكون مهيكلة وبوضوح في الهيكل التنظيمي.
أما الوظائف التنفيذية التقليدية لهذه الوظيفة يمكن أن تفوض لمصالح معينة أو مسؤول معين (الجانب التقني، حساب الأجور، المتابعة الإدارية التعبئة للوثائق..).
كما أن وظيفة RH تمارس دور البديل المعدل Régulateur كما أنها تضع القواعد الأساسية في مجال التعامل مع الأفراد لجميع مصالح المؤسسة (معايير التقييم، التكوين، التحفيز والترقية) بحيث تصبح دليل المسير في المؤسسة – لكن يبقى الدور الاستراتيجي لوظيفة RH هي الاستشارة التنظيمية والتي تختلف من موقع لموقع ومن إستراتيجية لأخرى ومن بيئة إلى بيئة فهي كالفتوى في الإسلام يختلف باختلاف الزمان والمكان والحال.

4. المسؤولية الهرمية:

إن المسئولين في الهرم التنظيمي والمسيرين لمختلف مجال النشاط غالبا ما يقحمون في إدارة الموارد البشرية، وهذا يدعم الاندماج والإحساس بالتملك، لكن يضمن أيضا التنسيق بين الإستراتيجية والموارد البشرية.
لكن هذا يطرح مشاكل كثيرة أهمها:
أثبتت بعض الدراسات في كثير من حالات تفويض المسؤولية في مجال (الأفراد) الموارد البشرية لصالح مشرفين أو مسئولين تنفيذيين أعطت نتائج مؤسفة للغاية على اعتبار أن :

- ليس بالضرورة القيادي الناجح في المؤسسة في مجال من مجالات ينجح كمتخصص في مجال RH (وظيفة تخصصية).
- إن ضغط النتائج الواجب تحقيقها على المدى القصير (داخل المصالح) لا تسمح للمسيرين بتشكل رؤية إستراتيجية عامة في مجال RH لكثرة الأعمال عند الانشغال بوظائف عملياته.
- نقطة جد مهمة أخرى بالنسبة للنقابة كثير ما عارضت فكرة تعدد إدارات الأفراد وتشجعت فكرة إدارة مركزية للموارد البشرية، فالمفاوضة مع جهة واحد تؤتي ثمار ونتائج أحسن من التفاوض مع أكثر من جهة خاصة في حقوق العمال، وبدل ما يكون النضال على جبهة واحدة يصبح على جبهات وهذا ما تفضله التنظيمات الاحترافية.

- لأن المسؤول بصفة عامة لا يهمه سوى تحقيق أهدافه وإدارته للموارد البشرية تكون ذات صبغة سطحية وقد لا يركز على قضايا حساسة يراها هو ليست ذات أهمية كالحوافز والروح المعنوية والرضا وغير ذلك...الخ.
- لكن يبقى الدور المهم لهؤلاء هو دور الوسيط والرابط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتنفيذها .
- كما أن هؤلاء يقدمون خدمات لـ DRH مع مرؤوسيهم من خلال المساعدة في:

- يحثون أتباعهم على تحمل مسؤولية نجاح التنظيم في التنفيذ الجيد للإستراتيجية وتقبل التغيير وتسهيل مهام RH .
- مساعدة العمال على فهم الاستراتيجية وتوصل المعلومات الضرورية .
- يلعبون دور الناقل للإستراتيجية العامة وكيفية تنفيذها على مستوى مصالحهم.
- لهم القدرة أن يتولوا مهام إستراتيجية كمسيري مشاريع لأجل ضمان التنفيذ المفصل والدقيق للإستراتيجية على اعتبار أن قد تحمل مشاريع عمل في مجالات عمل معينة.
- يلعبون دور المدافع عن الأفكار والمبادرات (استراتيجيات بارزة). تعدل الاستراتيجية المبنية
- إستراتيجية محققة لامتلاكهم المعلومات الصاعدة والهابطة .

5. الهياكل والأدوار:

إن الأفراد في حالة إزعاج عند تنفيذهم الاستراتيجية ما طالما أن الهياكل التنظيمية والأدوار غير مضبوطة وواضحة ومتكيفة.

كثير من المؤسسات الخدماتية العمومية، تمتلك هياكل هرمية لمجموعة من المهام محددة ومتكاملة تاريخيا بفعل العامل التاريخي لممارسة هذا النشاط حيث أصبح تلقائي روتيني، لكن لا يتماشى تماما مع الشروط التنافسية أين تلعب تكنولوجيا المعلومات ومواهب الأفراد الدور الحاسم في ذلك (مفاتيح النجاح).لأن كثيرا من الأعمال الإدارية سرعان ما تصبح أوتوماتيكية أو آلية في التعامل معها، بالإضافة إلى تكنولوجيا الإعلام الآلي التي استوعبت كل المهام وبرمجتها. مما يحتم على المسيرين الاهتمام بالمهام الإبداعية والمنتجة للقيمة وهذا ليس سهل لأن أكثر التنظيمات لازالت مرتبطة بالماضي تقاوم التغيير بطريقة شعورية أو لا شعورية للحفاظ على الامتيازات بدل الدخول في مغامرات غير مضمونة العواقب بالنسبة إليهم و كذلك:

- خلق وظائف ورتب جديدة.
- تمويل بعض المناصب الجديد على حساب المناصب الأخرى .
- خلق فرق عمل لتطوير الجودة.
- تخفيض التعداد العمالي غير المناسب (الفائض).

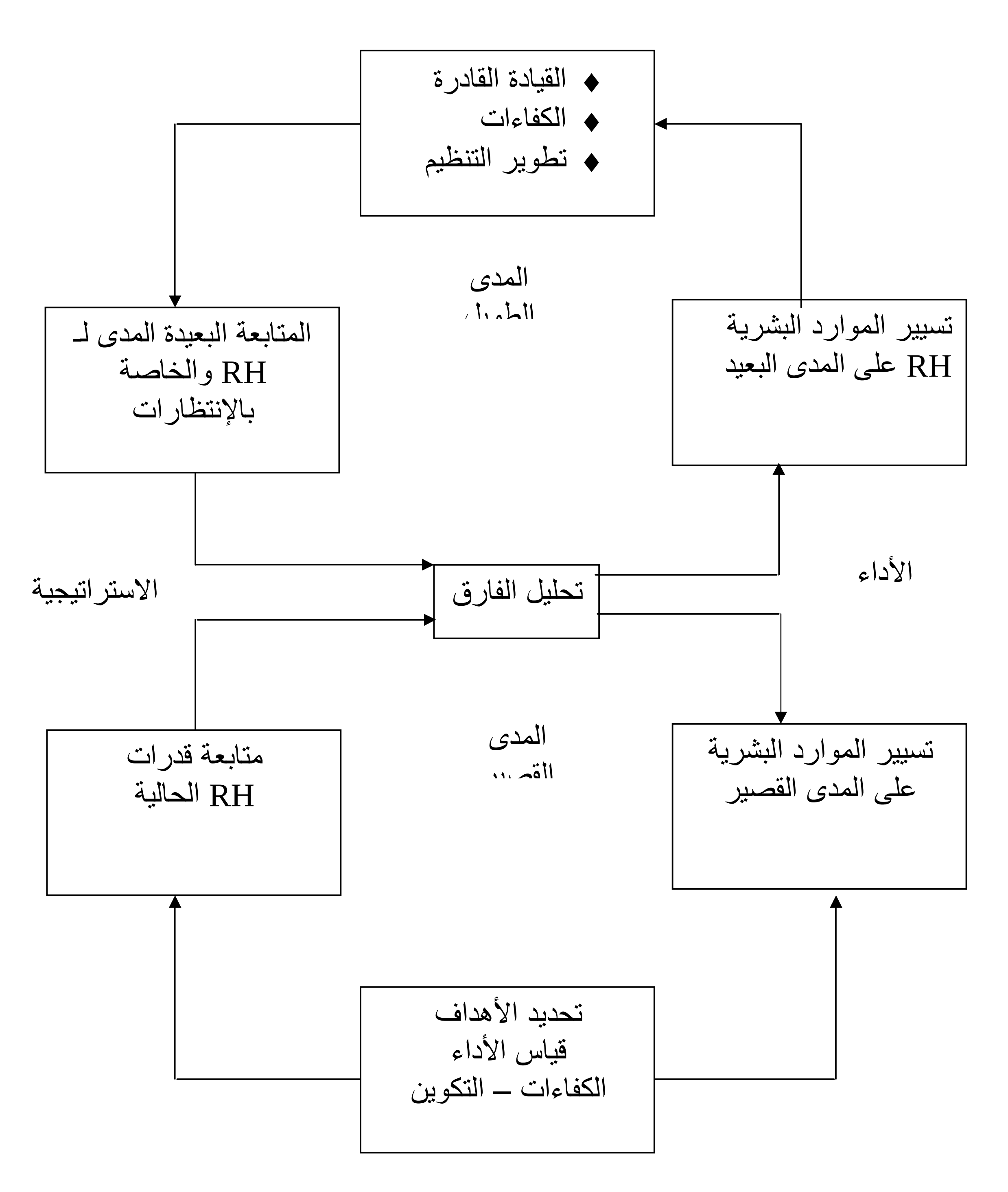
على المؤسسات أن تواجه هذه التحديات في الأدوار من خلال القدرة على هيكلتها (إعادة الصياغة).

6. الإجراءات والتفاعلات:

عند تطور محتوى البيئة التنظيمية الداخلي والخارجي إن كان سياسيا أو ثقافيا أو تنظيما أو اجتماعيا.. الخ فلابد على التنظيم أن يستجيب لهذه التغيرات ليس فقط بتغير الهياكل وإنما بتغير أدوات وطرق وإجراءات العمل أيضا.

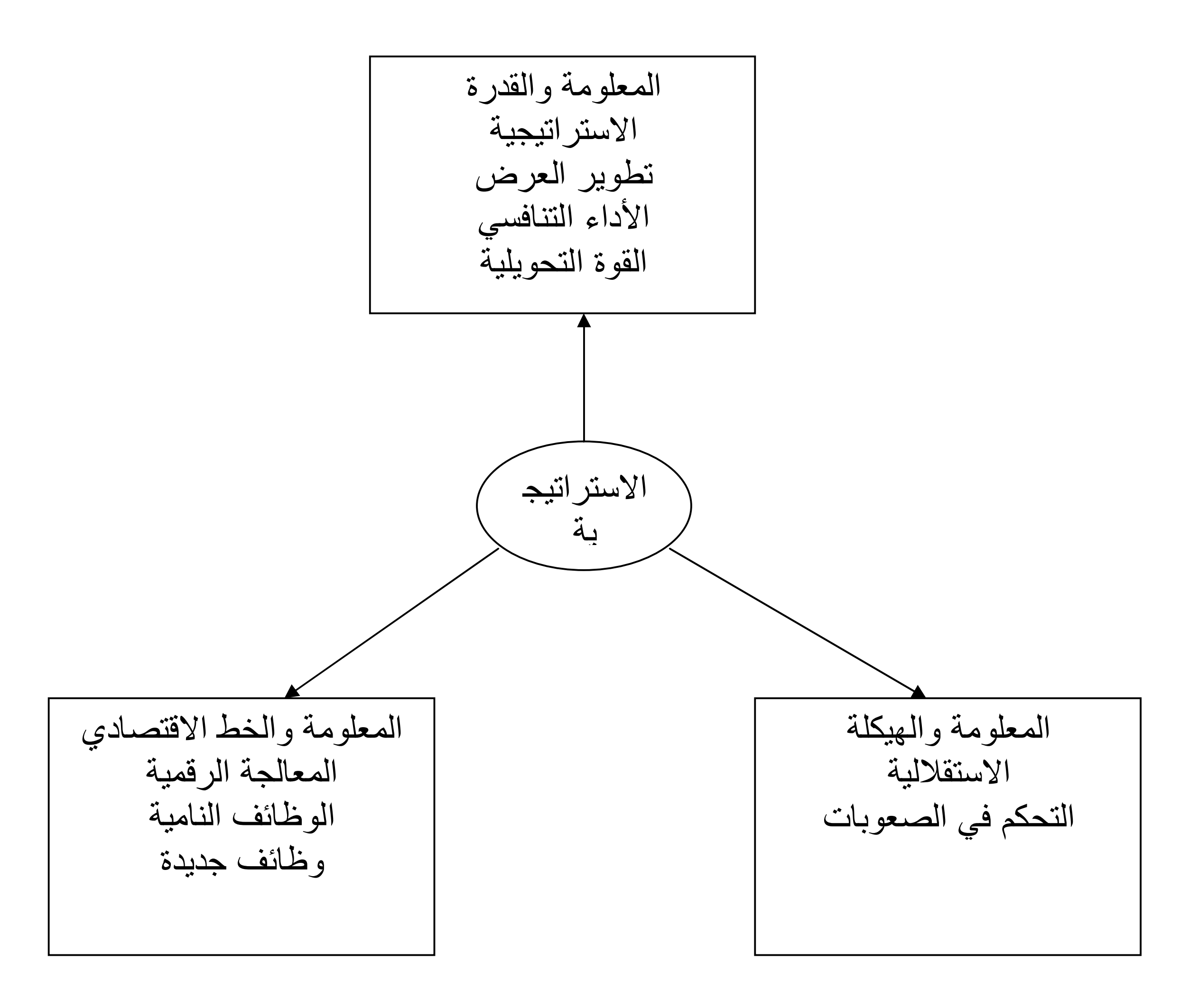
فقد تقسم المؤسسة مهامها إلى أقسام وأجزاء تفتح مجالات إنتاجية أو خدماتية أخرى بتعدد الأسواق ولزيادة حدة المنافسة.فعلى المسيرين أن يطوروا من كفاءاتهم في إدارة التفاعلات بدل من انتظار الحلول المركزية الجاهزة بالإضافة إلى بعض الخصوصيات الجغرافية أو المهنية.

فإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة قد تتدخل داخليا في حل إشكالات الإجراءات وتعديل الاستراتيجيات لحسن التكيف مع المستجدات، سواء على مستوى الهيكلة أو إعادة مراجعة الأهداف أو إعادة تخصيص الموارد، أو إضافة أو حذف بعض الإجراءات وكل ما يلزم ذلك.
وقد تتدخل خارجيا مع مكاتب الاستشارة ومكاتب الخبرة لمعرفة طبيعة التغيرات البيئية الحاصلة وتأثيرها على المؤسسة وبناء إجراءات جديدة لمواجهة هذا التحدي .



شكل رقم 19: يبين دور إدارة الموارد البشرية في تشكيل الإستراتيجية : تخطيط شخصي.

إدارة المعلومات :



شكل رقم 20 : يبين دور نظام المعلومات في تشكيل الإستراتيجية. تخطيط شخصي

إن التطور الحادث في تكنولوجيا المعلومات له الأثر الفعال على تحقيق الميزة التنافسية، وتخطي الروتين التنظيمي: فالمعلومات تدخل في كل المراحل التنظيمية الاستراتيجية. فكتابة التقارير والتنسيق بين الوحدات ومتابعة التطورات كلها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى توفر الوسائل الحديثة التي تسهل من الاتصال مثل الأنترانات والإنترنت. كما تؤثر المعلومات على هيكلة المهام والوظائف وآليات اتخاذ القرار وبناء الهيكل التنظيمي.

7. الميزة التنافسية عن طريق الموارد البشرية:

على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على الحفاظ على الإستراتيجية المالية (قصيرة المدى) من خلال تحديد الأهداف ، تقسيم الأداء المكافئات والتكوين تلقائيا يجب أن تكون قادرة على تحويل المنظمة وتُكوِّن أرضية لتشكيل استراتيجيات جديدة عبر التخطيط طويل المدى في مجال الكفاءات ، الثقافة التنظيمية ، القيادة والتنظيم. ويكون هناك نسق بين الإستراتيجية قصيرة المدى وطويلة المدى"SLT وSCT"

- عموديا: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية يجب تكمل إحداهما الأخرى.
- أفقيا: بين مختلف مكونات إدارة الموارد البشرية ، نجاح التنفيذ الاستراتيجي يتطلب تركيب وتوفيق لمختلف العناصر مثل المعلومات ، مؤشرات تقييم الأداء ، المكافآت.

- خلال الزمن: الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى يجب أن تكون مرتبطة ببعضها البعض دوما ومتصلة لأن تحقيق الأهداف القصيرة لا يمكن أن يكون على حساب الأهداف البعيدة، فتركيز الأفراد على العمل القصير قد يضر بتوحيد جهودهم الاستراتيجية نحو المستقبل.

ولتحقيق النجاح في التوفيق بين هذه الأهداف القريبة والبعيدة :

- هل الكفاءات موجودة بكمية كافية لمتابعة الأهداف البعيدة أو لتطوير إحدى مجالات المؤسسة ؟
- الاتصال مع الفاعلين والجمهور هل لازال فعالا ويخدم مستقبل المؤسسة أم أن الاتصال أصبح يقتصر على الهاتف والانترنت وقضى على العلاقة المباشرة (تحول إلى آلة).

X- آليات بناء إستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية: (أنظر: Lynda Gratton: la strategie à visage humain ed village mondial,Paris 2002).

إن العمال في المؤسسة هم الطاقة الحيوية والطاقة الحركية في مؤسسة تؤمن بالمعرفة. فمؤسسة لا تساوي شيئا دون أفرادها. وواقع الأفراد بالمؤسسات لا يريد سوى الاعتراف بالكينونة ومعاملتهم بما يستحقونه من قيمة. وإن انهيار النسق الإنساني بالمنظمة يؤدي إلى انهيار باقي الأنساق على المدى البعيد. و صحة هذا النسق يعني صحة التنظيم، بالإضافة إلى:

1. الطاقة الحيوية التقليدية في المؤسسة ليست هي الطاقات الحيوية الإنسانية.
2. إن الوعي بهذا الاختلاف يعطي مولد فكر استراتيجي خاص بالعمل أو هو فكر موجه نحو الذهنيات وتطويرها .
3. إن الاستراتجيات في المؤسسة لا تتحقق إلا بالأفراد.
4. بناء إستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية، يمر بحوار جاد وشامل داخل المؤسسة ومع الأطراف الفاعلة أيضا.
5. لابد من طريقة جديدة في التفكير وطريقة جديدة في الممارسة
   - طريقة جديدة في التفكير معنى ومنطق عمل مغاير.
   - طريقة جديدة في الممارسة يعني تأسيس ميداني لإستراتيجية في مجال RH مبنية على عمق الواقع وبعد الحقيقة.

وهذا ما سنقترحه فعله في هذا البحث.

1. بناء إستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية:

- الفلسفة "مبادئ فلسفية"
- المسار.

– بناء تحالفات مباشرة :
  - ü اشتراك كل الفاعلين .
  - ü نظام تفعيل التحالفات (خلق).
  - ü الميزات الخاصة بالتحالفات.

– تصور المستقبل:
  - ü مبادئ أساسية.
  - ü أدوات وتقنيات.
  - ü الميزات.

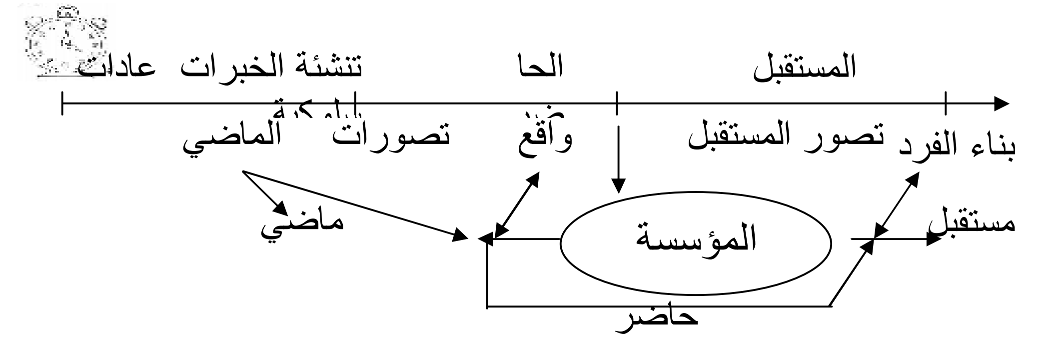
– تحديد القدرات وحساب الفارق:
  - ü مبادئ أساسية.
  - ü أدوات تحليل القدرات.
  - ü الميزات .

– تحديد الرسالة :
  - ü الرسالة.
  - ü الرؤية.
  - ü الهدف.
  - ü الإجراء.
  - ü الخصائص.

- تنفيذ الاستراتيجية:
- من ينفذ.
- أدوات التنفيذ.
- آليات التنفيذ.
- مراقبة التنفيذ.
- التقييم.

الإنسان في الزمن: ينظر للزمن بطريقتين:

● **الطريقة الأولى –مبدأ الزمن-:** وهي زمن معبرا عنه بعقارب الساعة الزمن معبرا عنه بحياة الفرد والتجارب الشخصية الناجحة وغير الناجحة، في الماضي والحاضر والمستقبل.مما ينتج تصورات ثقافية خاصة بكل فرد بالدرجة الأولى وبالتجارب الجماعية في الدرجة الثانية.

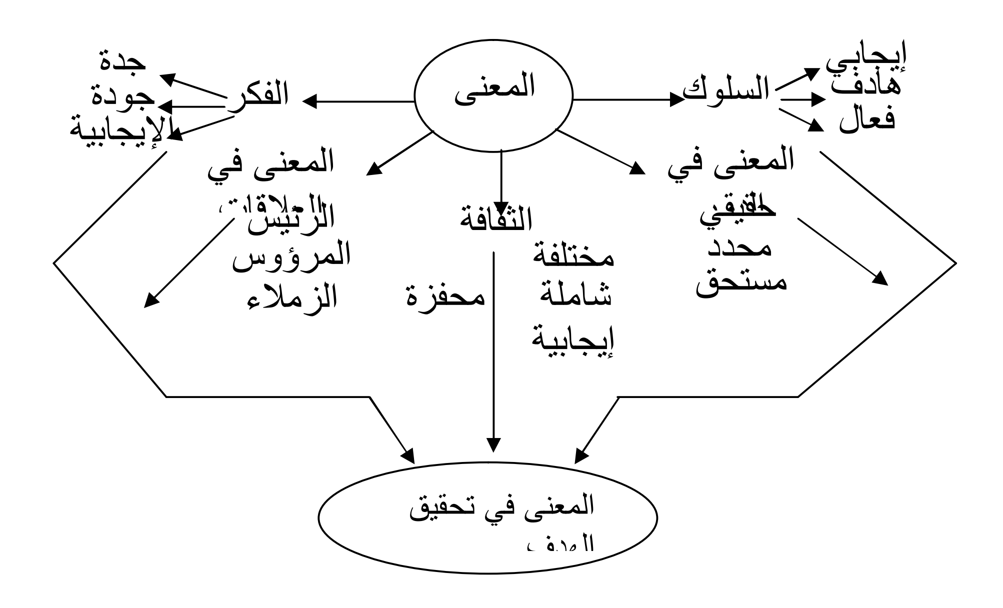


شكل رقم21: يوضح الزمن الإستراتيجي للمؤسسة: تخطيط شخصي.

فمن خلال المخطط السابق تسهل عملية التصور وتسعل عملية البرهان على أن الأفراد هم أولى بالاهتمام داخل التنظيمات لأن ماضي المؤسسة وحاضرها ومستقبلها هو نتاج عمل فكري ومجهود عضلي لأفراد لهم ماضي، حاضر ومستقبل فالفرد يعيش لذاته والمؤسسة تعيش لذاتها، هذا التناقض الصارخ تدفع ثمنه المؤسسات في غالب الأحيان، مما ينعكس أيضا على واقع الأفراد، فتعم الفوضى وينتشر التخلف وهكذا صنفت في دول العالم الثالث وصنفوا هم بالعالم الأول "وإن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"[50]
" وكما تكونوا يولى عليكم"
" ولو تعلقت همة ابن آدم بالنجوم لبلغوها"
والحل
" وقل اعملوا ..."[51]

● **مبدأ المعنى :** الإنسان ليس كائن سلبي يتلقى بسلبيته كل ما يأتيه من الطبيعة، وإنما هو فاعل إيجابي منتج المعاني والقيم في فكره وعمله وفق مؤثرات متعددة سلوكية ورمزية، وما يبقى هو سوى على الإنسان أن يفهم أخاه الإنسان. فالتحرك بعيدا عن المعاني يفقد المعنى في حد ذاته فكمن يسير في الظلمات، والإنسان يعيش في المعنى وإلا فهو أعمى. على التنظيمات أن تبادر بالاعتراف بهذا المعنى وتسارع في تحقيقه والفرد العامل يبادل التنظيم نفس الشعور.

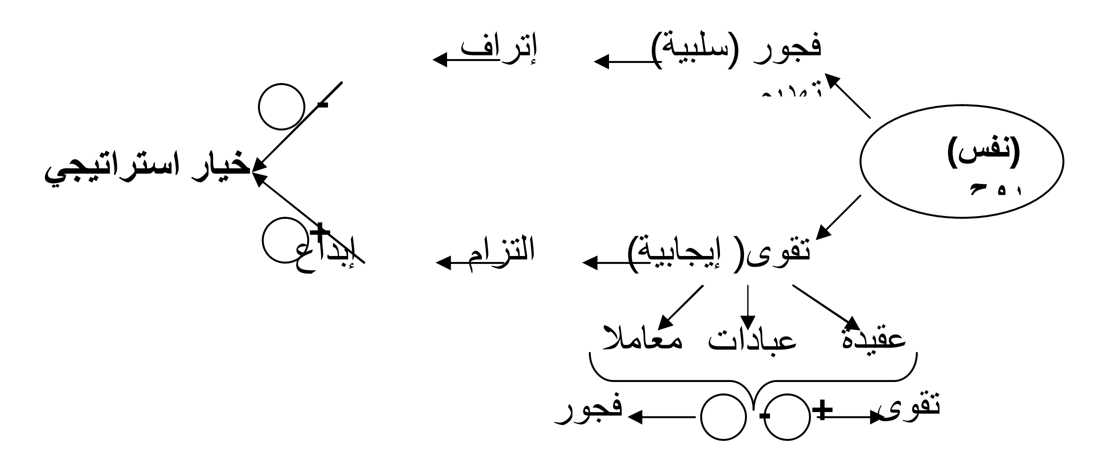
[50]- قرآن كريم، سورة الرعد، الآية 11.
[51]- قرآن كريم، سورة التوبة، الآية 105.



شكل رقم 22: يوضح إنتاج المعنى. تخطيط شخصي.

- **مبدأ الإنسان / روح (نفس)**

إن الإنسان ليس آلة إنتاج مبرمجة عقليا بل هو كائن يحس له اهتمامات انتظارات له هواجس ومخاوف يعني الإنسان له روح، حتى أن أصل خلق الإنسان بدأ من طين ونفخة من روح الله حتى أن الموت ترجع الجسد إلى ترابه وترجع الروح إلى سماويتها، فالتكامل بين الجسد والروح يعطي إنسان



شكل رقم 23: يوضح روحانية الإنسان.مصدر شخصي.

وعلى التنظيم في مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن يعزز هذه الحقيقة وهذه الهوية التي ثبتت تاريخيا وأكثر من ألف وأربعمائة عام، أنها أصل الإنسان المسلم، لا عوامل الدهر ولا عوامل الطبيعية ولا عوامل الاحتلال ولا عوامل العقائد الفاسدة والديانات المنحرفة ولا الجن ولا الإنس ولا الشياطين استطاعت

أن تبدل خلق الله، فعش ما شئت فلن تجد لسنة الله تحويلا وأعلم ما استطعت فلن تجد لسنة الله تبديلا، فكيف بك أيها المدير الذي قد لا تملك من العلم سوى قطرة في محيط أن تجهل نفسك بجهلك على الآخرين فارجع إلى رشدك ووعيك واستنطق فطرتك وأصلك وارجع إلى مولاك واستغفر، فهو الذي استخلفك في مؤسستك وليس بفضلك وهو من عينك في منصبك برزقه واعلم أنك مسؤول عنه وعمن دونك واعلم أنك مسؤول عنهم يوم القيامة فلا يفكك منهم إلا العدل أو قذفوك في النار، ولا تظن أن مصير عمالك بيدك بل احذر فإن الحقيقة الساطعة تقول أن مصيرك بيدهم، ولو دامت المسؤولية لغيرك ما وصلت إليك.
فهلا أسست ثقافتك على مبدأ " الخوف من الله" فخوف منك العباد وأصلح بك البلاد ونجحت يوم الميعاد، واستقامت لك الدنيا وبسط لك الرزق وحلت عليك البركة، فكنت حقيقة إنسان.
نحن نعلم أن الأفراد لهم أحاسيس، انفعالات، روح (نفس) لكن لم نحرك ساكنا لأجل خلق توازن أو زرع الثقة أو تحقيق الطموحات.

2. معايير المبادئ الاستراتيجية في المجال الإنساني:

- **مبدأ التوجه في الزمن :**
  - القناعات الاعتقادات الماضية تؤثر في السلوك الحاضر (ذاكرة الماضي).
  - السلوك الحاضر يؤثر فيما نتصوره عن المستقبل (فكرة المستقبل)
  - نحتاج إلى سنوات من التراكم المعرفي لبناء كفاءات.
  - التطور في مجال الموارد البشرية هو حس مشترك.
  - تغير الاتجاهات والمعايير تحتاج إلى وقت (عامل مقاومة للتغير السريع).
- **مبدأ المعنى :**
  - تحليل إشارات وحوادث البيئة (فهم لغة البيئة) .
  - إنتاج الرموز سواء كانت أحدث أو أشياء تلعب دور مهم في خلق المعاني.
  - بمرور الوقت تبدأ الأفراد والتجمعات في تشكيل إحساس مشترك وتشكيل اتجاهات متقاربة.
- **مبدأ الروح (النفس):**
  - كل واحد من الأفراد يمتلك هوية خاصة به .
  - التحفيز يخلق الثقة بالنفس والاندماج في العمل – إبداع.
  - من حق الإنسان أن يطمح .
  - من حق الإنسان أن يحتفظ بذاتيته وأناه (أحاسيسه ومشاعره).

3. دليل الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

الوجه الإنساني:

نحن بصدد وضع دليل لتشكيل إستراتيجية في مجال الموارد البشرية من خلال بعض التوجيهات الاستراتيجية والتي ترتكز على محك المبادئ السالفة الذكر، تساعد هذه التوجيهات المسيرين على تعميق معارفهم وتطوير البعد الإنساني في عملهم، وبعث الحوارات الضرورية داخل تنظيماتهم لأجل توضح معالم المستقبل وفق خطط إستراتيجية ترتكز على ذاكرة الماضي وتحليل الواقع الحاضر لبناء ذاكرة المستقبل .

التوجه الأول : [جعل الأفراد موضع الاهتمام الأول بالمؤسسة]

وذلك بحسن اختيار الأفراد وحسن تعيينهم وتوجيههم والحفاظ عليهم ويبدأ ذلك مع بداية التفكير في عملية التوظيف إلى نهاية المسار المهني والإحالة على التقاعد آخذين بعين الاعتبار ما تم ذكره في هذا المجال سواء التوظيف أو الأفراد على مستوى الفرد أو المنظمة) الجانب النظري .

- **تطبيقات عملية :**

– التحليل الداخلي والخارجي-أتبع نظام SWOT

- قم بتحليل الأفراد داخل التنظيم وحدد.
- نقاط القوة.
- نقاط الضعف: من خلال تحليل المعارف، المهارات، القيم، التمايز.
- قم بتحددي التأثيرات التاريخية ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة في مجال الأفراد (تجارب ناجحة، فاشلة، إضرابات، صراعات، تميز ..).
- قم بتحديد أهم الأحداث الحالية بالمؤسسة الإيجابية والسلبية وتأثيرها على المستقبل .

- **الموروث:**

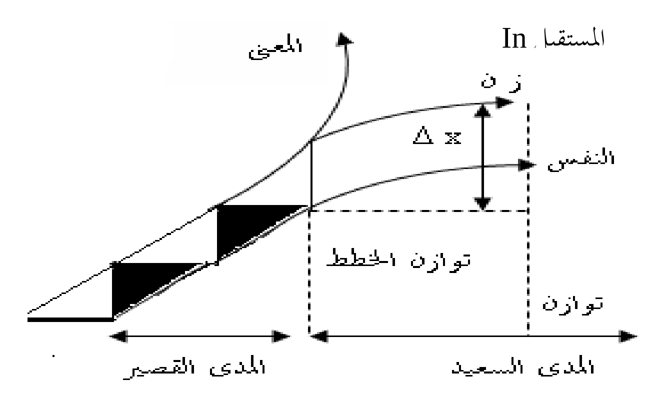
- قم بتحديد نمط إدارة المؤسسة، وأي النقاط الأساسية والتي حققت ميزة تنافسية للمؤسسة و سواء بالنسبة لأفراد القيادة، النظام الداخلي، الخدمات، الجمهور...إلخ.
- قم بتحديد النقاط أو الأحداث أو السلوكيات الأساسية والتي تراها ضرورية في المستقبل وتصنع الميزة التنافسية.

- **التوجه الثاني: فلسفة الإستراتيجية :**

- المبدأ الأول: مبدأ الزمن: حاضر، ماضي مستقبل.

- **الرؤية**: بالنسبة للمستقبل هل هي قوية ومحفزة وهل الأفراد مندمجون.
- **السياسة: هل توجد سياسات وممارسات لتهيئة الأفراد وإعدادهم للمستقبل والتي تلقي اهتمامهم.**
- **الأداء: كيف يقيم أداء المسؤول وهل يوجد نظام تحفيز يدفع الأفراد لتحقيق وصياغة المستقبل.**
- **الإحلال: هل يوجد ممارسة دورية لمختلف المهام من طرف العمال ذوو الكفاءة على الأقل أم يوجد تخصص.**
- **الإجراءات: الإجراءات البشرية في مجال الأداء، هل خُصص لها موارد؟ هل يتم تخصيص الموارد حسب مجال المشاط أحسن؟**
- **الأهمية: هل تولون أهمية أكبر، للتخطيط قصير متوسط أو طويل المدى في مجال تطوير الأفراد والتطوير التنظيمي.**
- **أفاق تطوير الأداء:**
  - هل توجد معايير لتقيم الأداء؟ ومن يُقم بتقييم هذا الأداء؟
  - من يقم بتحديد الأهداف داخل المؤسسة؟
  - هل توجد برامج خاصة بالموارد البشرية على المدى البعيد ومن المسؤول عنها؟
  - هل الإجراءات المتعلقة بالأفراد ثابتة أو متغيرة باستمرار.
  - هل الخطط على المدى القصير ذات علاقة مع تلك طويلة المدى في مجال الموارد البشرية.

ومن خلال الأسئلة السابقة يجب موقعة المؤسسة في الزمن بالنسبة لعوامل التنافس، النفس الروح و المعنى وفق **المخطط الآتي:**



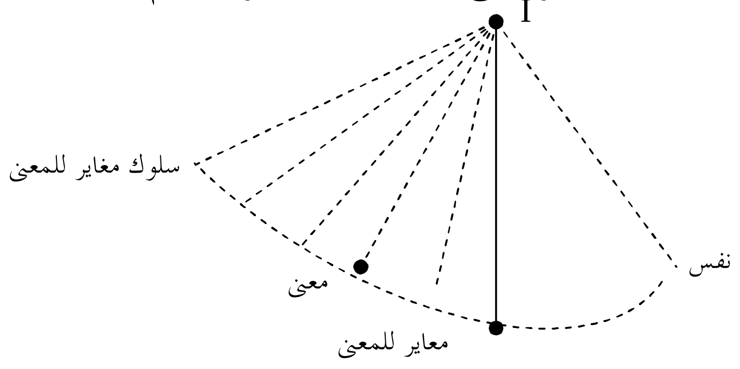
شكل رقم 24: يوضح فلسفة الإستراتيجية. تخطيط شخصي.

– المبدأ الثاني: مبدأ إنتاج المعاني

- مكان العمل
- القواعد: غير المكتوبة (نظام الرموز والثقافة التنظيمية) بالمؤسسة هل هي ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هي تلك ذات الأهمية بالنسبة للعمال؟
- هل القواعد غير المعلنة قريبة من الأهداف المعلنة أم تعارضها؟
- ما هي العادات والتقاليد والرمز والأحداث التاريخية الخاصة بالمؤسسة ؟ هل هي تعبر عم واقع المؤسسة اليومية؟
- هل هذه الثقافة (عادات..) تسيير في اتجاه خدمة الأهداف أم هي بمثابة مكابح تنظيمية ونفسية؟
- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟
- هل هذا النمط يخدم الأهداف؟

- **العلاقة مع المعاني (مسار المعنى):**

- قم بمتابعة الإجراءات الإنسانية اليومية، قيم طريقة عملهم وتابع سلوكهم التنظيمي فهل هو مساير للهدف؟
- راقب الإجراءات طويلة المدى: تطور الأفراد، المسؤولين، التنظيم، هل جميعها تسير في إتجاه الهدف؟
- هل تلاحظ تناقض بين تصريحات المؤسسة وسلوك العاملين؟
- هل توجد عوامل سياسية أو اجتماعية تؤثر على الأهداف لكن غير متحكم فيها؟

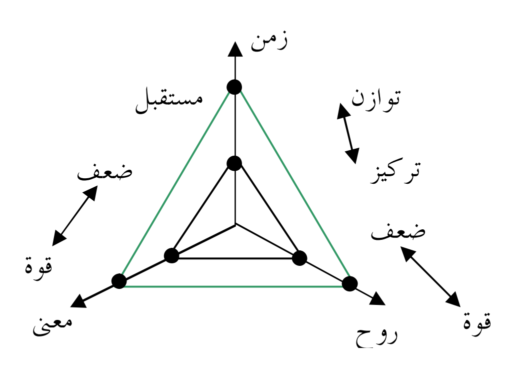


شكل رقم 25: يوضح العلاقة مع المعنى. تخطيط شخصي.

- المبدأ الثالث: الروح (النفس) :

- تحليل المعاني في داخل المؤسسة (الاتصال)
- **قياس الإحساس:**
  - هل المؤسسة تعطي اهتمام الأحاسيس؟
  - هل عوامل الاندماج والرضا عوامل توليها المؤسسة اهتمام؟
  - الأهداف التسييرية هل تعمل معاني أبعاد عاطفية؟ (خاصة بالإنسان)
  - قياس الأداء بالمؤسسة هل يشمل قياس التحفيز و الواقعية؟
- **الاتجاهات الانفعالية:**
  - هل قيم المؤسسة منعكسة على الأفراد وعلى مشاعرهم؟
  - هل هذا الانعكاس مهم ويؤثر على اندماجهم في العمل؟
  - هل اجتماعات المؤسسة تدور في غالبيتها حول تسيير الموارد المادية والإدارية أم تأخذ بعين الإعتبار الموارد البشرية؟
  - هل توجد قناعة لدى المؤسسة بأن مشاعر العمال واهتماماتهم النفسية تؤثر بقوة على أداء المؤسسة؟
  - عند التخطيط للمؤسسة وأثناء الاجتماعات هل تؤخذ هذه الاهتمامات بعين الاعتبار؟
  - نقص الجدية والاحترام والعدالة التنظيمية في سلوك الأفراد هل يؤثر هذا على تنمية المؤسسة وتطويرها
  - هل سلوكيات التسامي والاحتقار فعلا تضعف من قوة العمال وتحبط معنوياتهم؟

المبادئ الثلاثة:



شكل رقم 26: يوضح المبادئ الثلاث للإستراتيجية. تخطيط شخصي.

• مراحل بناء الإستراتيجية في مجال RH:

في ما سبق ذكره تم التركيز على المحتوى الإنساني في الإستراتيجية لدى المؤسسة هل هي متواجدة ام لا أما في هذه المرحلة تهتم بقدرة المؤسسة على بناء إستراتيجية أم لا.

- المرحلة الأولى: إجراء تحالفات رئيسة:

- إدخال مجموعة من الفاعلين والذي يمثلون مختلف الوظائف داخل المؤسسة
- تجميع الإطارات المسيرة
- التركيز على إطارات لإدارة الموارد البشرية والمتخصصين في هذا المجال
- استغلال هذه القدرات في بناء المستقبل وتوجيه المؤسسة

- ü البحث عن متعاونين خارجين، مكاتب خبرة، أساتذة، بحوث.

- **المرحلة الثانية: تصور المستقبل :**
  - ü القدرة على إدماج العمال في جميع المستويات (البحث عن آليات)
  - ü إجراء الندوات والملتقيات داخل المؤسسة (رفع مستوى الإندماج و الإنتماء)
  - ü العمل على خلق ثقافة تنظيمية تدريجيا وهياكل جديدة تصلح للمستقبل المتصور
- **المرحلة الثالثة: تحديد القدرات الحالية وتحديد الفارق:**
  - ü إجراء تشخيص حقيقي وموضوعي للوضعية الحالية: أفراد، تنظيم، إجراءات.. خاصة في مجال الموارد البشرية وكل ما تراه الإشارة إليه سابقا.
  - ü تحديد القدرات والكفاءات المفتاحية للمؤسسة والتي تشكل الميزة التنافسية.
- **المرحلة الرابعة: ر سم خريطة عمل:**
  - ü تبين تحديد القدرات الخاصة بمتابعة الإستراتيجية وردود الفعل الداخلية والخارجية والعمل على تطويريها .
  - ü متابعة إجراءات اتخاذ القرار و متابعة تنفيذه .
- **المرحلة الخامسة: إدخال التعديلات على الإستراتيجية :**
  - ü متابعة ديناميكية عمل الإستراتيجية وإدخال التعديلات اللازمة في الأوقات المناسبة
  - ü متابعة إجراء التنفيذ والأفراد والجماعات والمتعاملين

البحث عن إضافات – خبراء

يمكّن إدارة الموارد البشرية من دورها الإستراتيجي في بناء وتنفيذ الإستراتيجيات في المجال الإنساني.
وبعد تطرقنا لكل ما يتعلق بالإدارة والإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالموارد البشرية أو علاقة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة وحتى نتأكد من هذا ميدانيا يجب أن نتطرق إلى طرق وأدوات التحليل لإستراتيجي.

الفصل الرابع:

أدوات وطرق التحليل

الإستراتيجي

I - التطور التاريخي لأدوات وطرق ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية:

لقد شهدت الجزائر تحولات عميقة على جميع الأصعدة والمستويات سياسية كانت أو اجتماعية أو ثقافية مع الأسف ماعدا العلمية والاقتصادية. وفي عمق هذا التغيير كان الهدف الأساسي هو بناء مجتمع قوي في أطار التحوّل من الاشتراكية إلى الرأسمالية وعلى اعتبار أن هذا التحول ضخم وخطير إلا أنّ التغيرات الداخلية والخارجية للجزائر فرضت عليها مواكبة هذا الأخير. ومادام أن التغير يمر عبر مؤسسات المجتمع وتنظيماته، إذ فلا يوجد مجتمع خارج إطار المؤسسات ولا أفراد خارج إطار التنظيم اتجهت الدولة إلى محاولة إدخال تغيرات على مختلف مؤسسات الدولة والمجتمع لإحداث نوع من التكيف يضمن بقائها واستمرارها.
ولتحقيق هذا الغرض، عمدت الدولة الجزائرية إلى ترك الممارسات البشرية التقليدية، وتطلّعت إلى نوع من التسيير والإدارة يضمن لها الحد الأدنى من الدخول بأعالم اقتصاد السوق والتدرج في تحقيق الأهداف التي تساهم في تطوير المجتمع في مختلف نواحيه.
وهذا النوع من التسيير والإدارة الحديثة والمعاصرة يرتكز على أسس متعددة سواء على مستوى المفاهيم أو الأسس المكوّنة للمفهوم والأدوات المستعملة أو التطور الحاصل في الزمن، وكل هذه الأبعاد تحتاج إلى إلقاء الضوء على جوانبها حتى يمكننا فهم حقيقة الإدارة والتسيير والتطور الحاصل في هذا المجال والتحولات التي طرأت على مختلف المؤسسات عبر العصور والأزمنة أو الحقبات التاريخية المختلفة وموقعة مؤسساتنا اليوم ضمن السياق الطبيعي لها. وتحديد في أي مستوى من المستويات هي متواجدة ؟ وهل هي تساير عالمنا اليوم أم هي قابعة على هامش العالم وهامش التغيير وهامش الحياة ؟

1. تحليل التطور التاريخي لطرق ووسائل الإدارة الإستراتيجية - تقييم آلان شوفيه- :

لا تخلو أي ممارسة تنظيمية من مرجعية نظرية وإيديولوجية ترتكز عليها بغض النظر عن معرفة الفاعل لهذه الخلفية أو لا. وفي حدود قرن من الزمن مرت المؤسسات بعدّة مسارات في مواجهة ما يعترضها من المشاكل المشاغل تنحصر غالبيتها في النقاط التالية:

- الممارسة الوحيدة في مختلف الظروف والمواقف والمشاكل.
- الممارسة المتعددّة لمختلف الظروف والمواقف والمشاكل.
- الانتقال من الطرق التي تقدّم الآلة إلى تلك الطرق التي تقدم الإنسان والعلاقات الإنسانية.

ولكل هذه الممارسات تجمع بين الماضي والحاضر أو بين التقليدي والمعاصر، أين ظهرت المفاهيم الجديدة أو تطورت المفاهيم القديمة حيث تم عبرها التحكم في المشاكل المعقّدة لدى المؤسسات والتنظيمات وظهور نظم: المشاركة الجماعية، التحفيز، حاجات الزبائن، مرونة الوسائل والقرب من الفاعلين الداخلين والخارجين.

وكلها كانت وسائل ضغط على المناهج التقليدية فأجبرتها على الانسحاب وقد حدّد بعض علماء الإدارة(*) ثلاث حقبات تاريخية في تحليل هذه الطرق والوسائل هي:

- المرحلة الأولى: 1900 – 1960 :

في هذه الحقبة كانت المؤسسات والتنظيمات ذات طابع إنتاجي محض حيث كان العرض أكثر من الطلب. بالمقابل كانت آليات إتخاد القرار تخضع لهرمية الهيكل التنظيمي. وشغلت أسطورة الآلة(La Machine) والحاسوب كل الأذهان.وفي هذه المرحلة كان نمط إداري واحد سائد لدى جميع المؤسسات.

---

* أنظر: Ahmed Hamadouche: outils et methodes de l'analyse stratigique ,ed echihab ,Alger 1997,p14:

- المرحلة الثانية:1960 – 1970 :

ابتداء من 1960 اتجهت المؤسسات في العالم نحو اقتصاد السوق أين أصبحت " المنافسة" هي التي توجه وتنظّم السوق. والمنافسة كما جاءت في المعاجم هي: " التسابق بين مجموعة من الأشخاص نحو مصالح واحدة، وذلك بالتأثير على الفاعلين وجلب انتباههم باستعمال الأحسن من الطرق والجودة والسعر" .
وفي ظل هذا التغيير الحاصل والمصالح المتضاربة في الأسواق بغض النظر عن كون السوق للإنتاج أو للخدمات أو للسياسة أو للثقافة أو للأشخاص، أصبح: التغيير، التنوّع، الفعالية والمورد البشري عناصر أساسية في تسيير وإدارة المؤسسات وتحقيق النجاح.
وفي هذه الحقبة وجد الإنسان الأجير والمستهلك نفسه في قمّة التحوّل. وفي هذا التغيّر المفاجئ والسريع وجدت التنظيمات أيضا نفسها مجبرة على الإعتراف بأهميّة وقوة الطرق الإدارية المعاصرة التي تعتمد على المشاركة واللامركزية مع انتشار الوعي بالانسان المورد أو الانسان الطاقة وإنهاء أزمة ذلك الإنسان، المسمار في آلة عملاقة.
حيث أثبت التطوّر الآلي والتكنولوجي فشله في تحقيق الأهداف المرجوّة ما لم يكن لديه إنسان كفئ يديرها، وما عسى أن يفعل سلاح متطوّر لدى جندي جبان.
فطرق المشاركة اكتشفت التنظيمات قوّة الإبداع وأثر المورد البشري في الميدان. ومن ثمّ اعتُبِرَت المؤسسة أو التنظيم شيئا فشيئا بأنها " وسط للكفاءات الاجتماعية " ، لكن سرعان ما ظهرت تغيرات أخرى مفاجئة وسريعة كما حدث في العقود الثلاثة الأولى من القرن فأحدث أزمة في قلب المؤسسات وبيئاتها، فأغرقت في ديون وصاحبها الفشل.

- المرحلة الثالثة 1970 – 1990 :

في بداية الثمانينات تمّ تسجيل عدّة أوجه للفشل والتذمّر الكبير نتيجة الإفراط في استعمال طرق الإدارة بالمشاركة المطوّرة في العشرية التي سبقت هذه الحقبة، مما استدعى استعمال أكثر من طريقة الإدارة أي مزيج من المناهج والطرق لمواجهة كل ما يعترض المؤسسة في عملها اليومي.
بصفة عامة يتفق المختصّون[52] (Saccordent à dire) بأنّ التطوّر الإداري والتنظيمي والتسييري بغض النظر عن المعنى المقصود من هذه المصطلحات والتي هي أوجه مختلفة لعملة واحدة، سيأتي تحديدها فيما بعد. قد مرّ بأربعة(04) مراحل كبرى خلال مئة(100) عام، رغم كل الاختلافات في التسمية والتوجه المعتمد في الدراسة (طبيعة التخصصات) وهي:

- الإدارة التقليدية.
- الإدارة بالتخطيط طويل المدى.
- الإدارة بالتخطيط الإستراتيجي.
- الإدارة الإستراتيجية.

وقد تمّ معالجة هذه الأنماط أو المراحل بطروحات وتقسيمات مختلفة نوعا ما أخذنا منها ما رأيناه مناسبا.
المجموعة الأولى: تقسيم ALAINCHAUVET (ألان شوفيه):
في حديثه عن أنماط الإدارة أستعمل ALAINCHAUVET مجموعة من الثنائيات المتقابلة مثل: (الصلابة\المرونة)، (الانغلاق\الانفتاح)، (العقلانية\الاجتماعية) . وكل هذه الثنائيات تعبّر عن مسار المؤسسات في استعمالها لمختلف الأنماط الإدارية. فما هي تلك الجوانب التي ترتكز عليها؟.
من هذه الثنائيات حدّد (ألان شوفيه) ثلاثة(03) أشكال إدارية في القرن العشرين.

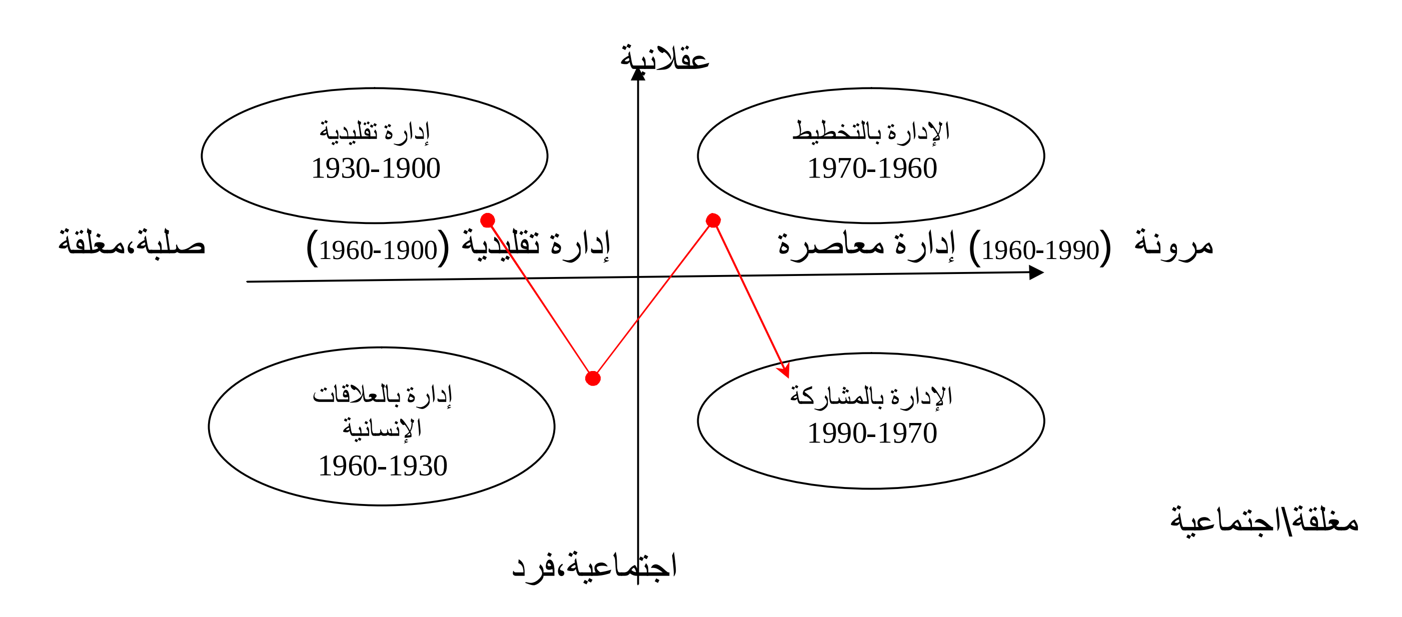
---

[52] - Ahmed Hamadouche: ibid p15

- **المحور الأوّل :** يتحدث فيها عن الأنساق الإدارية المغلقة، تلك المؤسسات التي تنغلق عن نفسها، غير منفتحة على بيئتها الخارجية، والأنساق الإدارية المفتوحة على البيئة والتي تأخذ منها طاقتها ومدخلاتها وترددها لمخرجاتها في عملية تبادلية والفرق بينهما أنّ:
  - الأولى: يبحث التنظيم أو المؤسسة عن التحكّم في المتغيرات الداخلية للتنظيم(إستراتيجية داخلية).
  - الثانية: تبحث المؤسسة عن التكيّف مع البيئة الخارجية.
- المحور الثاني: يرتكز على الثنائيات:الفرد \ التنظيم ؛
  - الأول يشكل الاتجاه العقلي ذو الأهداف الواضحة وعقلانية قوية للعمل.
  - الثاني يشكل الاتجاه الاجتماعي والبحث عن التكيّف واعتبار المؤسسة وسط اجتماعي.

وفق هذين المحورين حدّد "ألان شوفيه" المراحل الثلاثة للإدارة في القرن العشرين:

- الإدارة التقليدية (مغلقة وعقلانية).
- الإدارة العلائقية(مغلقة واجتماعية).
- الإدارة المعاصرة:
  - الإدارة بالتخطيط:(مفتوحة \عقلانية)
  - الإدارة بالمشاركة: (مفتوحة\ اجتماعية)



شكل رقم 27 يوضح: التطور التاريخي للإدارة والإدارة الإستراتيجية. المصدربتصرف**:** Ahmed Hamadouche: outils et methodes de l'analyse stratigique ,ed echihab ,Alger 1997

2. الإدارة التقليدية:

يتجه هذا النوع من الإدارة إلى داخل التنظيم محاولا خلق إنسان عقلاني لا يهتم إلا بالإنتاج وقد كان كل من تايلور (TAYLOR)، فايول (FAYOL) وقيبر (WEBER) من الروّاد الأوائل وكان نظام تايلورO.S.T هو الدافع إلى تبنّي هذا النوع من الإدارة "راجع أدبيات تايلور في هذا المجال أو ارجع إلى فصل التنظيم". ويشمل هذا النوع من الإدارة كل من:

- **الـمُنظمون**: وهم مجموعة من التكنوقراط والبيروقراطيون التي تتحكم في الأسعار، التسيير ، المعلومات، الإنتاج والوسائل...إلخ.
- **التقنيون**: يمثلون الواجهة الأدائية والمختصون في قياس الزمن، التخطيط والإحصاء...الخ.

3. الإدارة بالعلاقات الإنسانية:

من 1930 إلى غاية 1960 وهي تواريخ متداخلة وتقريبية، سادت العلاقات الإنسانية في هذه المرحلة وأصبحت الطابع المميز للإدارة بفضل الباحث إلتن مايو (E.MAYO)بشركات (Western Electric) الهاوثورن. وكان هدف هذه الإدارة هو تحفيز الفرد فخلق تايلورية إنسانية وأبحاث مايو معروفة في هذا المجال حيث درجة علاقة الإجهاد بالإنتاجية وروّاد هذه الإدارة هم:إلتن مايو(E.MAYO)، ماسلو(MASLOW) وكارل لفين(C.LEWIN) فابتداء من أزمة 1929 اقتصاد الإنتاج فسح المجال لإقتصاد الاستهلاك (E.Consomassion)، بحيث يجب توافق العرض مع الطلب وهنا بدأت تظهر المنافسة.

كل هذا دفع بالمنظمات إلى مغادرة الأنظمة الإدارية التقليدية إلى أنظمة حديثة يمكن من خلالها ضمان البقاء،الاستمرارية وإرضاء الزبون.

وقد اعتبر الباحثون أنّ العلاقات الإنسانية كانت أوّل أوجه التطوّر في مجال الإدارة، وظهور الإدارة المعاصرة وقد تمّ اعتمادها مع ديناميكية الجماعة وعمل المجموعات كوسائل لرفع الإنتاج، وأصبح الفرد يقيَّم من خلال قدراته وكفاءاته، مما استدعى التركيز على:

- طرق التحليل المنطقي.
- طرق حل المشاكل.
- الأداء الجيّد .

وهذه تعتبر من الـمداخل العلمية العملياتية والتي مهّدت إلى ظهور الإدارة المعاصرة.

4. الإدارة المعاصرة:1960 – 1990 :

كما قلنا سلفا وبعد التغيرات المفاجئة التي أحدثت اضطراب السوق والبيئة بصفة عامة والتضخم الحاصل، وجب تدخّل آليات تسييرية وإدارية حديثة قادرة على التكيف وإحداث التغيير.

الإدارة بالتخطيط: ظهر التخطيط كأداة فعّالة للتكيّف مع المستجدّات وإحداث التغيير، حيث كان العرض أكثر من الطلب وقد كان روّاد هذا الاتجاه هم: سايمون، لاورنس، سكوت وغاليني. وقد كان أساس هذا التخطيط هو:التحكّم في ما هو مجهول وغير متوقّع في بيئة المؤسسة ودمجه في مخططاتها وتكييف الهياكل التنظيمية بما يتماشى والمعوقات الداخلية والخارجية، كم اعتمدت الإدارة بالتخطيط اللامركزية في اتخاذ القرار. كما تميّزت بمستوى عالٍ من الإستراتيجية لاستعمالها مصطلحات مثل: المستقبل، المخاطرة والتنبّؤ. ممّا مهّد لظهور الإدارة الإستراتيجية فيما بعد رغم كونها لم تتميّز بالتنظيم الدقيق. كما استعملت آليات وطرق مثل:

- إدارة الجودة.
- إدارة المشروع.
- تحليل القيمة.
- إدارة المسار المهني والوظائف وهنا بدأ مفهوم الموارد البشرية والإدارة عن طريق الكفاءات والأفراد طريقها إلى الظهور.
- التسويق
- التحليل الإستراتيجي: بداية ظهور أدوات ومناهج التحليل الإستراتيجي فيما بعد.

5. الإدارة بالمشاركة :

يعتبر هذا النوع من الإدارة من أحدث أنواع الإدارة الذي ظهر ما بين: (1970 - 1990) والذي يعمل على:

- تعبئة ثقافة الأفراد لتوجيه الخيارات وتحديد الممارسات لضمان الإنتاجيّة في ظل منافسة عالية .
- تحفيز الأفراد وإدماجهم تنظيميا.

ويعتبر كل من: ليكارت، كروزيه، سان سولييه، سايريكس وبيترز من أشهر روّاد هذا النمط الإداري.
وبهذا تكون المؤسّسة قد أصبحت وسط ثقافي ومؤشّر للهَويّة. ومن خلال ثقافة المؤسسة يمكن حل الكثير من العوائق الداخلية والخارجيّة وقدرة التحكّم في ما أصبح يعر بالسلوك التنظيمي، وفسح المجال أمام ثقافة الإبداع ومختلف التوجهات العلميّة في هذا الصدد.
كل هذه الخطوات كانت كما يراها "ألان شوفيه". لكن توجد طروحات أخرى في هذا المجال منها تقسيم M.J.AVENIER

6. تصنيفM.J.AVENIER :

ابتداء من النصف الثاني من القرن العشرين، الإطار الذي نمت فيه المؤسسات كان نسبيا مستقر. مع نمو الطلب بطريقة منتظمة، وفجأة ظهرت التغيرات السريعة وانخفاض معدلات النمو. وظهور تغيرات سوسيو ثقافية مهمّة وزيادة حدّة المنافسة والبحث عن الزيادة في الإنتاج ومحاولة التحكّم في النمو المضطرب بالبحث عن مخارج جديدة والبحث عن التكيّف وأهم ما ميّز هذه الحقبة هو: **المفاهيم السائدة:** الكفاءة، المرونة وذلك بعد المصطلحات الإنتاجية، التنافس...
وهنا أصبحت النظرة التاريخيّة لتطوّر الإدارة واضح من خلال هذه المفاهيم بالإضافة إلى وضوح الآليات والطرق.
وقد حدّد AVENIER ثلاث حقبات:

- التخطيط طويل المدى(1955-1965)

وهو ما كان يعرف بالتخطيط للميزانية وبدأ في النصف الثاني من القرن العشرين، وظهر لغرض تحقيق الإدارة الجيّدة وظهر كإجراء عقلي يهدف إلى إيجاد خُطط عمل وبرامج تدخل لتحقيق وضعية مستقبلية تمّ تحديدها كهدف، وذلك باستغلال:

- جمع المعطيات.
- بناء الفرضيات.
- تحديد مجال النشاط.
- إتخاد مجموعة من القرارات.

وقد تمّ تطوير هذا التخطيط في الدول الرأسمالية (اليابان، فرنسا...) والمبدأ القاعدي للعمل وفق هذا التخطيط هو:

- إيجاد للمؤسسة ولمختلف وحداتها أهداف قابلة للتحقيق والتنسيق العام لعمل مختلف جوانب التنظيم.
- أما نقطة الانطلاق فهي: استشراف مستقبل البيع مع تحضير الوسائل والموارد الضرورية لذلك وتأمين حاجيات الطلب، لكن هذا التخطيط كان صالحا في تلك الحقبة على أساس أنّه يعمل وفق شروط معيّنة مثل:
  - البيئة المستقرّة (نمو مرتفع نسبيا).
  - مؤسسات أحادية النشاط.
  - المنافسة القليلة.

ومن مميزات التخطيط طويل المدى ما يلي:

- النظرة المستقبلية التي مهّدت لظهور الإستراتيجيّة .
- تحديد كافة النشاطات والموارد التي تُؤَمِّن نجاح المؤسسة.
- يُؤَمَّن نظرة شاملة ومتكاملة للمؤسسة.
- بحث على التغيير للمستقبل.
- يعتمد العقلانيّة والمنهجيّة.
- يعتمد على مبدأ المراقبة والمتابعة .
- يعمل وفق خُطط تنفيذية مُحفِّزة للعمال لتحقيق الأهداف.

ورغم كل هذه المميزات إلاّ أنّ انتقادات كثيرة وجهت له(*) نجملها فيما يلي:

- حتى يكون هذا النظام فعّال، لابُدَّ من التشكيل الدوري المستمر للأهداف والطرق والمناهج.
- يعتمد على التحليل الرقمي الكمّي مهملا أبعاد كيفية مهمة خاصة بالجانب الإنساني.
- محصور في تحليل المعطيات المادية وغياب القراءات الكيفية .
- اصطدام بواقع بشري ذو خصائص نفسية، اجتماعية وثقافية.
- يعمل على مقاومة التغير ويحول دون التطوّر.
- يعمل على تسريع التغير للمستقبل لكن في الوقت نفسه يُحفِّز القلق والإحباط لعدم تكيّف الأفراد مع التغيرات الحاصلة نفسيا ومعرفيا...إلخ.
- يعمل وفق فرضيات محددّة دون هامش مناورة مما يعرضه لخطر التغير البيئي(غياب البدائل)
- يقتل عامل المبادرة لدى العامل و المسيّر.
- يركّز كثيرا علة الاعتبارات النظرية ويفتقد على جانب العملي .
- مرونة غير كافية وغير موجودة أحيانا.

في هذه الحقبة كان تحليل المؤسسات غير استراتيجي محصور في القدرة على الإنتاج مع إيجاد الرأسمال الضروري لذلك(1950-1960) مع إهماله لباقي الأنظمة السياسية، الثقافية، الدينية والتكنولوجية...إلخ، ومن هذا المنطلق يجب البحث عن آلية أخرى للتحرّك.

7. حقبة التخطيط الإستراتيجي:

ظهر مفهوم الإستراتيجية داخل المؤسسة في منتصف الخمسينات عن طريق WILIAMS ، ويعتبر هذا المفهوم جديد بالنسبة للثقافة التسييرية. وهذا المفهوم ذو الأصل العسكري عرّفهُ CLAUSE WEITZ بأنّه :" فن إستعمال القوّة العسكريّة لتحقيق أهداف مُحدّدة من طرف السياسي". والإستراتيجية العسكرية تعني التخطيط والتنفيذ للسياسات الـمُحدَّدة باستعمال كل الوسائل والموارد الـمُتاحة .

والإستراتيجية في المؤسسة تعني: مجموعة من الأفعال الـمَتكاملة الـمُوَجَّهة نحو تحقيق أهداف مُحدَّدة سلفا بتنسيق وتوجيه الموارد. وهدف الإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسيّة تَدُوم وتضمن مردود جيّد.

الإستراتيجية هي حبل توجيه (Fil Conducteur) للمؤسسة في مجال إختيار النشاط، المنتوج والسوق والميزة
التنافسيّة(*). وتُعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من القواعد خاصة بإتخاد القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالمستقبل وهذا في مجال النشاطات والمناهج.

والإستراتيجية أيضا هي مجموعة من الخيارات الأساسية تضمن بقاء واستمرار المؤسسة وتجنيبها الأخطار المستقبلية.

---

* أنظر: Ahmed Hamadouche: ibid, p24

(* أنظر: Ahmed Hamadouche: ibid , p26

الإستراتيجية هي مخطط استعمال وتأمين الموارد المتوفرة لغرض إحداث التوازن التنافسي والعمل على استقراره لصالح المؤسسة.والإستراتيجية هي مفهوم المنظمة في مواجهة البيئة في زمن معين ولتحقيق إستراتيجية حقيقية ومتكاملة يجب على المؤسسة أن تعتمد على الفرد القادر على أفهمت إستراتيجيته وقدرته على تصوُّر الطريقة التي من خلالها يواجه التنظيم بيئته. ويحددها الأستاذ أحمد حمدوش بأنّها: " مجموعة قواعد لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال النشاط والتي تأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية:

- مجال النشاط: (منتج، خدمة \سوق، زبون).
- مؤشرا لنمو المؤسسة (إختراق السوق، التوسّع، الجدية، التحيّز...).
- الميزة التنافسية.
- التناغم في الأداء (نشاطات، وسائل، وحدات مختلفة..)واستغلال المجموع لأن الكل أكبر من مجموع الأجزاء. ولأهمية الإستراتيجية في التنظيم تمّ التطرق إلى المفهوم من مختلف زواياه وحسب العديد من الباحثين، فبالنسبة لكارلوف (karlof)[53] : **إستراتيجية الأعمال** تحلل إلى أربعة مراحل:
- الخلفية الإيديولوجية: وهي الرؤية التي يُريد من خلالها المسيِّر والقائد توجيه المؤسسة، والتي تحدد من خلالها الأهداف التنظيمية. أما المهمة Mission فتحدد الحاجات تحت الطلب في حين المسار يحدد الإستراتيجية.
- المردود الخارجي: معرفة هيكل الحاجات لدى الزبون، مستوى الإشباع، مدى وجوده، توجهات السوق، التوسع أو الإختراق.
- المردود الداخلي: وضعية الأسعار، وضعية رأس المال الإنتاجية والأداء...إلخ.
- الإدارة الإستراتيجية: تشخيص إمكانية التطور، النمو والقدرة على اختيار المسار الصحيح وفق معايير محددة.

وحدة الأعمال هي مصلحة من المصالح تقوم بمهمة نوعية ومحددة بـ:

- خدمة من الخدمات.
- إشباع حاجة محددة.
- زبائن مستهدفين بدقة.
- ميزة تنافسية .

أما DUHANEL فيعرف الإستراتيجية بأنّها[54]: تشمل خمسة مكونات:

- الإستراتيجية تفرض وجود مشروع يضم أفراد ووسائل
- تحقيق المشروع يضم مجموعة من السلوكيات أو الأفعال في إطار مواجهة منافسين آخرين
- النتائج غير معروفة مسبقا، بل هي فرص نجاح وإمكانية خطر .(مبدأ الغيبية):{ولا تقل لشيء إني فاعل ذلك غدا إلا أن يشاء الله}[55]
- المشروع قابل للتغيير من أجل التكيف(مرن)
- الهدف النهائي للفعل هو النجاح Succes، الفوز والإنتصار...، ولا يمكن تصوّر الإستراتيجية خارج إطار: التحدّي، المواجهة أو المنافسة{ليبلوكم أيُّكم أحسن عملا}[56]،{وفي ذلك فليتنافس المتنافسون}[57].

[53] - أنظر: Ahmed Hamadouche: ibid , p 27

[54] - أنظر: Ahmed Hamadouche: ibid, p28

[55] - قرآن كريم، سبق تخريجه.

[56] - قرآن كريم، سبق تخريجه.

[57]- قرآن كريم، سبق تخريجه.

والإستراتيجية هي إدارة الحركة والفعل في اتجاه معين وعي إدارة التغيير وتكون الانطلاقة الإستراتيجية من التساؤلات التالية:

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها ؟

- ماهية نقاط القوة والضعف ؟ (تشخيص داخلي)
- ما هي الفرص والتهديدات ؟ (تشخيص خارجي)

} المنهج.

8. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

إن زيادة عدم التوقع الداخلي والخارجي إبتداء من سنة 1965، والإحساس بالتبعية للبيئة الخارجية بكل مكوناتها، استوجب تدخّل التخطيط الإستراتيجي كمنهج لعمل المؤسسات أو كوسيلة في يد المسيرون والقادة.

وهدفه هو الإجابة على سؤال مفاده: **لماذا هذا التغير ؟**

والبحث داخل البيئة (تحليل بيئي) على بعض المؤشرات والتي قد تساعدنا في توجيه الفعل أو السلوك التنظيمي وإذا كان التخطيط الإستراتيجي هو: تحديد الأفعال و السلوكيات فيما يخص المنتج والسوق، والتي تحقق الأهداف المحددة مع أخذ في عين الاعتبار الوسائل والموارد القادرة على أن تُنتج نفسها داخل البيئة Se Produire .

والتخطيط الإستراتيجي هو نتاج إدارة الإنتقال من مستقبل مفروض إلى مستقبل مصنوع.

يلاحظ ACKOFF [58] وجود ثلاثة (03)مواقف واتجاهات تُجاه المستقبل في هذا الحال:

- انتظر وراقب (إدارة تقليدية).
- استشرف واستعد (تخطيط طويل المدى PLT).
- استحضر (تخطيط إستراتيجي وصناعة المستقبل).

بالنسبة لـ ACKOFF: إن أولئك الذين يستغلون المستقبل أكثر من غيرهم، هم أولئك الذين يساهمون في صناعته.

ويعرف STEINER التخطيط الإستراتيجي بأنّه إجراء عقلي معرفي وتصوري لما هو مفضل والطريق المُؤدي إليه .

والتخطيط الاستراتيجي كما يراه OZBEKHAM هو مشروع تغيير الحاضر ليتكيّف مع المستقبل[59] .

وحسب هذه التعاريف يمثل التخطيط الإستراتيجي:

إجراء عقلي، علمي ومعرفي لتشكيل الإستراتيجيات وتطوير البرامج الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية وهو جزء أو خطوة من خطوات الإستراتيجية المُتبناة في البحث، رغم غياب التعريف العالمي المُوَحد.

9. الصعوبات التي تعترض التخطيط الإستراتيجي:

- صعوبة وعدم قدرة PLT على تصوّر الخيارات الممكنة الفعّالة.
- صعوبة الربط العملي بين عناصر التحليل الداخلي والخارجي.
- صعوبة ترجمة العمل اليومي للمؤسسة إلى واقع مستقبلي.

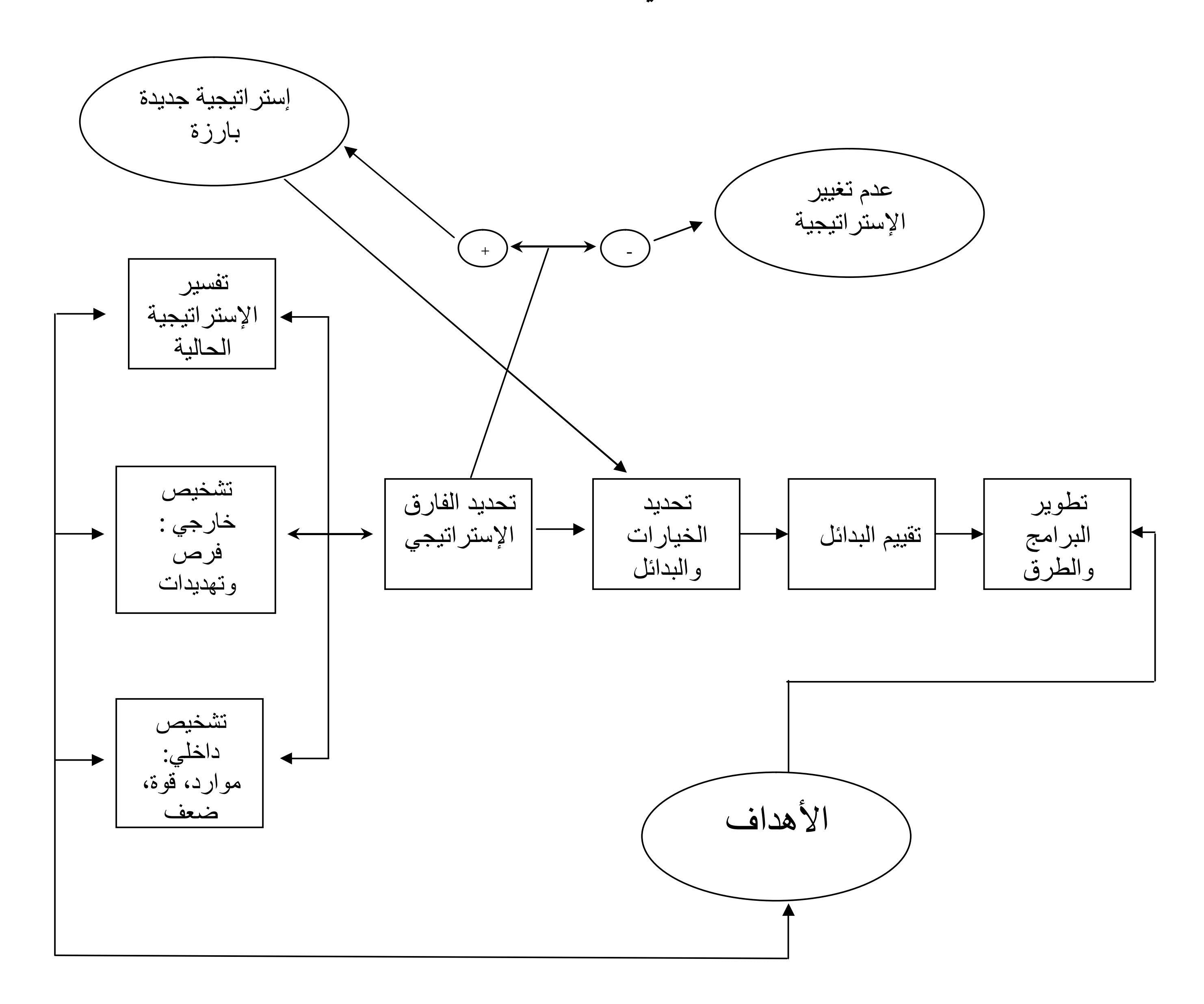
---

58 - أنظر: Ahmed Hamadouche: ibid, p30

59 - أنظر: Ahmed Hamadouche: ibid, p31

- عدم مراعاته للجوانب الإنسانية .
- توقفه عند بناء الإستراتيجية ولم يهتم بتنفيذها أي بالقرارات التنفيذية.

10. مخطط التخطيط الإستراتيجي:



شكل رقم 28 يوضح التخطيط الإستراتيجي:مصدر شخصي.

ولنتجاوز هذه الصعوبات ومواجهة التحديات التي أصبحت تواجه المؤسسات منذ 1973 (الأزمنة البترولية)وفي هذه السنة ولأوّل مرة يُستعمل مصطلح الإدارة الإستراتيجية عن طريق ANSOFF [60] في المُلتقى الدولي الأول حول الإدارة الإستراتيجية وبالضبط في مايو 1973 بجامعة VANDERBILT .

---

[60] - أنظر: Ahmed Hamadouche: ibid , p34

وكغيره من المصطلحات لم يلقى مصطلح الإدارة الإستراتيجية الإجماع العالمي، فمنهم من يعتبره التخطيط الإستراتيجي ومنهم من يعتبره امتداد للتخطيط الإستراتيجي أي ما قبل وما بعد سنة 1973 .

الإدارة الإستراتيجية 1973 التخطيط الإستراتيجي

11. حقبة الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أسلوب تسيير وليس إجراء (Mode)، يجمع بين الإستراتيجية واتخاذ القرار أي بين التخطيط والتنفيذ (طرفي الإدارة الإستراتيجية Couplage) وإن الإستراتجيات المطورة في إطار الإدارة الإستراتجية تشمل الاتفاقيات والتبادلات الخارجية للمؤسسة كما تشمل العلاقات الداخلية، ومنه فدورها هو خلق الظروف الداخلية الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية الخارجية ولتطوير طاقة وقدرة تستغل في مستقبل المؤسسة مثل: البرامج التكوينية وإعداد الكفاءات والمهرة.

كما تأخذ الإدارة الإستراتيجية بهذا معنى واسع يتعدّى الأنساق التقنية إلى النسق الإنساني والنسق العلائقي والسياسي والثقافي.

وفي الإدارة الإستراتيجية المخططون يصنعون الإستراتيجية والعمليون ينفذونها وفق قرارات صحيحة وتفادي الفهم الخاطئ وتجنّب المقاومة.

أما بالنسبة لـ: MARTINET 1984 فالفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي يترجم في الفروقات النظرية المكونة لكل منها، حسب الجدول الآتي:

جدول رقم 04 يوضح: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
المؤسسة وحدة تقنوإقتصادية	المؤسسة عامل إنتاج، منظمة اجتماعية، ونسق سياسي وقانوني...
بيئة المؤسسة هي السوق	البيئة في كل الفاعلين الذين لهم علاقة بالمؤسسة المؤسسة=المجتمع
الإستراتيجية هي خاصة بالمؤسسة في مواجهة الفاعلين المتدخلون في السوق وأحيانا بالتعاون مع البعض	الإستراتيجية هي خيار المسيرون والقادة بالتعاون الفاعلين الداخليين والخارجيين تصبح خاصة بالمؤسسة لمّا تُحتضن من طرف العمال
الإستراتيجية تُمثّل تخصيص الموارد بطريقة معينة لتعديل النظام التنافسي لصالح المؤسسة	الإستراتيجية تمثل خلق الظروف المواتية: الاقتصادية، التقنية،الاجتماعية، السياسية بين البيئة والمؤسسة. خلق طاقة تُفعِّل الأداء
أساس التفكير يرتكز على التموقع في السوق	أساس التدخل يتجه نحو التموقع داخل البيئة والقبول من طرف الفاعلين
التحليل الإستراتيجي يمثل أكثره تشكيل	يمثل التشكيل وتنفيذ الإستراتيجية
تحليل نقاط القوة والضعف هو إجراء عقلاني محض تقنوإقتصادي(بيئة داخلية وخارجية)	تحليل نقاط القوة والضعف يرتكز على البيئة الداخلية والخارجية والفاعلين مع عدم إهمال باقي الأنساق في المجتمع

والملاحظ هو أن المرور من نظام التخطيط الإستراتيجي إلى نظام الإدارة الإستراتيجية مرتبط بالتغير في تصورات المؤسسة. التحوّل من نموذج ميكانيكي إلى تصور نسقي كمكوّن اجتماعي منظم لغرض أو نهاية أو هدف مع التركيز على العامل الإنساني.
في الحقيقة إن العلاقات الإنسانية والإستراتيجيات الفردية والداخلية غير موجودة في التخطيط الإستراتيجي التقليدي. وإحدى ميزات الإدارة الإستراتيجية هو إدراج هذه الأبعاد وإزالة الغموض وكان ذلك في نهاية السبعينات مع ظهور الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة و إدارة القناعات – **باسكال، آتوس**1981**-** ومن الملاحظات التي يمكن إضافتها هو لمّا حدث الفشل في المؤسسات الأمريكية والأوربية رغم تمتعها بنظام التخطيط الإستراتيجي في نهاية السبعينات لكونه تجاوز مرحلة صلاحيته، كانت الإدارة اليابانية قد تخطّت هذا الإشكال وحققت نجاحا باهرا لاسترشادها بالإدارة الإستراتيجية التي من خلالها تركت الأنساق دورها للفاعلين في التوجيه الإداري.

وقد تميّز هذا النمط في البداية بشيئين:
- الفرد العامل لا يتحرك بطريقة آلية للمنبهات (ليس نسق آلي) بل يبحث في فك الترميز ممّا يخلق الشروط القوية للتعبئة لمواجهة التحديات الإستراتيجية.
- الفرد هو طاقة (مورد) المؤسسة الأكثر أهمية وفعالية في مختلف الرهانات وهو صانع البدائل.

ويرتكز نسق الإدارة الإستراتيجية SMS على نظام SWOT وفق المحاور التالية:
- التفكير الإستراتيجي (ينطبق عليه إحدى مفاهيم الإستراتيجية).
- البرامج السنوية وغيرها.
- الميزانية .
- نظم التحفيز.
- التكوين .
- المراقبة الإستراتيجية.

وهذه بعض العناصر مع وجود عناصر بحثيّة تُؤخذ من زوايا أخرى لكن تصب كلها في نفس الغرض، وسيأتي تفصيلها في الفصول الخاصة بالتحليل الإستراتيجي والخيارات والقرارات وغير من متطلبات بناء الإستراتيجيات و آليات تنفيذها، فنحن هنا لازلنا في سرد تاريخ التطور. لأنّه في مثل هذا الموضوع يصعب تحديد الدراسات السابقة على اعتبار أن هذا الموضوع نتيجة تطور إدارة بأكملها وليس عنصر من العناصر، أو إجراء دراسة معينة، فكل الأعمال الإدارية تدخل ضمن الدراسات السابقة التي ساهمت في ظهور الإستراتيجية بهذا المعنى ووفق هذه الشروط.

12. تقسيم شوفاليه، هارل وهوران :

تاريخ الإدارة لدى هؤلاء يمر بخمسة (05) مراحل:
- التايلورية(1930-1950) : تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية OST.
- المراقبة المالية (1945-1960): استقلال رئيسي، تخطيط، بناء على الماضي .
- التخطيط طويل المدى (1955-1960): استشراف العرض والطلب.
- التخطيط الإستراتيجي(1965-1980): إحداث التغيير.
- الإدارة الإستراتيجية(1980 !): صناعة المستقبل، القرب (بيئي (سوق)\ فاعل،زبون)، المرونة(تنظيمية)

هذا الفصل كان مخصص للتطور التاريخي للمفاهيم وأدوات الإدارة وهذا التطور التاريخي ليس كتابة التاريخ من أجل كتابة التاريخ وإنّما لنوضح للقارئ مختلف المراحل الخاصة بالتطور الإداري والأدوات المستعملة وللمسيرين بدرجة أكبر حتى يعرفوا تطور عملهم عبر الزمن وخلاصة هذا الفصل، نقدّم جدول مقارنة لمختلف المقاربات حتى يسهل استيعابها.

جدول رقم 05 يوضح أبعاد الأنماط المختلفة للإدارة الإستراتيجية.

1930 ← 1950 ← 1965 ← 1978

نوع الإدارة / الأبعاد	تخطيط	تخطيط استراتيجي	إدارة إستراتيجية
خصائص البيئة	نمو مستقر ومنتظم	انخفاض النمو وطموح المنافسة	نمو قوي،إضطراب قوي في بيئة منافسة حادة، تغيرات سوسيوثقافية كبيرة
المتغيرات الإستراتيجية	زيادة المبيعات	تموقع تنافسي (حصص في السوق)	القدرة على التكيف ومواجهة التغيير
الأهداف الموكلة	أهداف متكاملة ومتناسقة	بناء إستراتيجيات داخلية	إستراتيجية داخلية وخارجية (قرارات)
الوسائل القيادية	إدارة الإنتاج	المنافسة والبحث عن أسواق جديدة	المرونة flexibilité القرب proximite
نوع الإدارة	تقليدي	تخطيط معاصر	المشاركة
إدارة موجهة نحو:	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة	داخل وخارج المؤسسة

بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في هذه الحقبات بالنسبة للمنافسة والبيئة وفي غالبيتها (p46) نلاحظ بعض الغياب وأحيانا غياب كلّي لاستعمال أدوات وطرق الإدارة الحديثة إلى غاية 1992 (كمرجع للدراسة:أين هي2007؟نفس الشئ)أين تمّ استعمال فقط بعض تقنيات التسيير العملية والتنفيذية من إدارة المخزون وبعض إجراءات الاستمارة، لكن الطرق وتقنيات الإدارة الإستراتيجية نسجّل غياب كلّي، لأن التسيير قد يكون بارد تقني أو حيوي إبداعي.
في الإدارة يوجد الحس القيادي وقيادة الأفراد ما لم يوجد في التسيير التقليدي، والتحكم في التقنيات البشرية وحدها لا تكفي دون التحكم في كيفية التعامل مع الأفراد والتجمعات العمالية.
والمسيّر الجيّد هو من يحسن الاستماع لمن حوله وخاصة البيئة، ويمتلك روح التحليل والتركيب والقدرة على استعمال مختلف المُقاربات الإدارية والبشرية لحل المشاكل.
واختيار الطرق والمناهج ليس لذاتها وإنما بما يتماشى وضعية المؤسسات خاصة تلك التي تضع الفرد في مقدمة إهتماماتها (العلاقات الإنسانية والمرونة...إلخ).

وهذا ما تفرضه على المؤسسة الجزائرية لأن الانفتاح على العولمة قد تدفع من خلاله ضريبة كبيرة علة المؤسسة ما لم نجيب عن التحديات التالية:

- العولمة لها قواعد ومتطلبات يتم الخضوع إليها.
- العولمة واقتصاد السوق لهما نتائجهما وصعوباتهما .
- البيئة جِدٌ متقلبة وغير مستقرة.
- زبائن أكثر طلبيه وإلحاح في المنتوج والخدمة مع شرط الجودة.
- عمالة جِدٌّ مؤهّلة يَصعُب التحكم فيها.

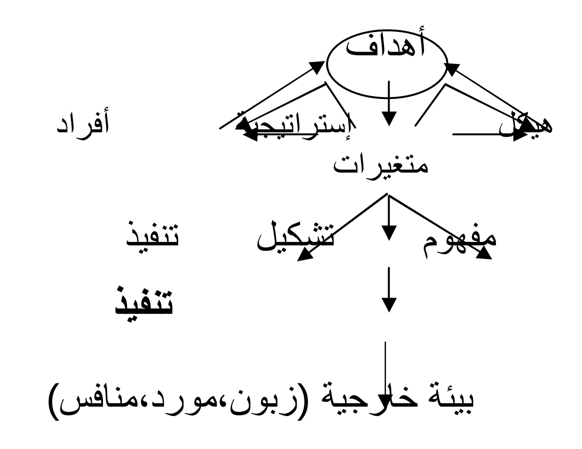
يقول المثل الصيني: لا يوجد شئ ثابت ما لم يكن التغيّر الدائم هو الثابت والمستقر.
وما إن يبقى الإنسان مُبعَد ومُهمَل لن تطلَّ الشمس على مؤسسة وعلى المؤسسة الجزائرية إن أرادت أن تدخل عالم العولمة وصناعة قدرة ذاتية تتمكن من خلالها مواجهة كل التحديات الداخلية والخارجية لا بُدَّ عليها من أن ترتكز على:

- تنمية حُسن الانتماء لدى الأفراد والجماعات
- تنمية روح المبادرة والإبداع

وهذين البعدين غائبين تماما في الإدارة الجزائرية.

II - تحليل ونقد طرق الإدارة الإستراتيجية:

نماذج التحليل الإستراتيجي لهم كهدف تكوين أداة لتقييم وتحليل الوضعيات الإستراتيجية داخل المؤسسات تجاه البيئة الخارجية.
كان في الماضي التحليل الإستراتيجي يرتكز على تحليل التنافس، لأن المنافسة تُعتبر عامل مفتاحي للإستراتيجية.
لا يمكن تصوّر مؤسسة تواصل نجاحها في مجال لم تكن تمتلك فيه المنافسة والتميّز.
توزيع المهام والوسائل على مختلف المصالح بناء على مبدأ تحقيق التنافس في مقابل المؤسسات الأخرى، وعليه لا بُدَّ من قياس الموقع التنافسي. لكن الهدف هو الذي يحدد المتغيرات الإستراتيجية (الموارد، السوق، التكنولوجيا، جودة...إلخ) لكل وضعية ونوعية القرارات والتوجيهات الأساسية.



شكل رقم 29 يبين:المتغيرات الداخلية والخارجية للإستراتيجية.مصدر شخصي.

كما تُحدد الإستراتيجية مجالات النشاط التي تتطلّب التركيز وإعطاء الأولوية.
والمنافسة: تُحدّد نوعية البيئة الخارجية : التكنولوجيا المتطورة، نوع الجودة والخدمات، الاتصال الخارجي، الموارد. بحيث تكون كلّها تمتلك الميزة التنافسية.
لكن في خلال 1965-1975 زيادة عدم التأكُّد البيئي مما يتطلّب تدخُّل التخطيط الإستراتيجي لبحث آليات جديدة من خلال تحليل البيئة.
في البداية كان الاهتمام مُركَّز على العدو الطبيعي وهم المنافسون. فبالنسبة للنماذج الإستراتيجية في تلك الحقبة كلها ركّزت على هذا المفهوم "المنافسون"، إلى أن جاء M.PORTER حيث أدخل أبعاد أخرى في الإستراتيجية .

1. تحليل الطرق الخاصة بحقبة التخطيط الإستراتيجي:*

* أنظر Ahmed Hamadouche: ibid،ترجمــة شخصــية .

ظهر التخطيط الإستراتيجي كضرورة للتطور البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي في الستينات وبداية السبعينات وان يرتكز على ثلاثة مبادئ:

- إدارة المؤسسة هي إدارة لملف نشاط
- تحديد نتائج كل نشاط في البداية(مسبّق)
- تحديد إستراتيجية لكل نشاط (خطة عمل متكيّفة مع القدرات والفرص والأهداف) والتي تحدد موقعها التنافسي.

بالنسبة لـ:M.PORTER و B.DUBOIS:
التخطيط الإستراتيجي هو آلية تسمح للمؤسسة لخلق والحفاظ على علاقة وثيقة بين القدرات والأهداف من جهة والفرص المتاحة في البيئة من جهة أخرى واختيار مجال النشاط محل الاستثمار و يتمثل ذلك في نظام SWOT .

أما بالنسبة لـ: E.HARLE وVALIER و G.CHEVALIER و J.D'OERAENE:التخطيط الإستراتيجي هو وسيلة لتحقيق الأهداف عن طريق:
التناغم بين سياسة الاستثمار والسياسة التجارية يعني: ربط الاستثمار بالطلب على المدى البعيد.وكل الطرق التي اعتمدها التخطيط الإستراتيجي ترتكز على المبادئ نفسها:

- تجزئة المؤسسة إلى أجزاء أو أقسام (وظائف، مهن...) وهذا ما يعرف بـ: التجزئة الإستراتيجية Segmentation.
- يستعمل هذا المفهوم كأداة لتقييم الوضعيات الخاصة بكل جزء أو وظيفة .
- العلاقة المباشرة بين وضعية الأجزاء والأداء المالي.

و لتحديد إستراتيجية أي مؤسسة يجب أولا:

- تحديد مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة

والتقسيم الإستراتيجي خطوة أساسية في التحليل الإستراتيجي .

2. التقسيم الإستراتيجي Segmentation Stratégique:

إن التقسيم الإستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل التحليل الإستراتيجي و النجاح الإستراتيجي مشروط بصفة واسعة بمدى قدرة المؤسسة على تقسيم نشاطاتها بطريقة ناجحة .والتقسيم يتطور مع تطور المؤسسة والتكنولوجيا وتطور المجتمع وحاجيات ومتطلباته بحيث ينقسم الجزء الواحد إلى أقسام مثل ذلك قضية الفلسفة وتطور العلوم.

والمؤسسة هي التي تعرف نظام التجزئة المستقبلية التي قد تتعرض لها أو تستعد لها.

كما يأخذ التقسيم الإستراتيجي في الحسبان القدرات الخاصة بالمؤسسة والتي لم توظف والخاصية التجديدية داخل المؤسسة والرؤى الإستشرافية المرتبطة بنمو المؤسسة ونجاحها.ومنه فالتقسيم الإستراتيجي DAS أو CAS هو المنحى الحامل للمستقبل.وقد طبق الباحث هذا المبدأ حين قام بتقسيم المؤسسة ميدان الدراسة إلى مكونات إستراتجية ولتعذر الدراسة الكلية للمؤسسة،حيث أختار الباحث الجزء الإستراتيجي المتعلق بالجانب الإداري و الذي يحتوي على إدارة الموارد البشرية.

التقسيم الإستراتيجي يحدد مجال الخدمات المقدمة للزبون أو الجمهور المستهدف، والذي يدخل ضمن مجال التنافس أو يتطلب إستراتيجية خاصة.ولتحديد ما إذا كانت خدمتان معينتان أو مجموعة من الخدمات (النشاطات)توضع في جزء واحد أو في أجزاء خاصة بكل منها، لا بد من الإجابة على التساؤلات التالية:

- المنافسون الأساسيين هم نفسهم؟
- الزبائن أوالجمهور المستهدف هم نفسهم ؟
- عوامل النجاح هي نفسها؟
- عدم الاستثمار في جانب يؤثر على الجوانب الأخرى؟

لكن كل ما يهم هو أن التقسيم يراعي:

- تحديد الأجزاء بدقة
- تحديد نوع الخدمات المُقدَّمة بأكثر تميُّز
- التحديد الدقيق للحاجات النوعية الأكثر فعالية

بالنسبة لـ S.MARTIN و J.P.VEDRINE : التقسيم الإستراتيجي الجيد هو الذي يكوم ملائم وعملي:

- ملائم: يعني أن الأقسام أو الأجزاء تراعي معيار اختلاف الحاجات المستهدفة والمتنوعة أي الأقسام جاءت لتلبي حاجيات وتشبع رغبات .
- عملي: يعني أن عملية التجزئة لها القدرة على إظهار أجزاء مُتجانسة ومتمايزة عن بعضها البعض لإمكانية تشكيل أو وضع إستراتيجية لكل جزء.

وبعد تحديد الأجزاء يجب على المؤسسة الإجابة على سؤالين:

- ما هي الوضعية الإستراتيجية لكل من هذه الأجزاء ؟
- ما هي الأسس التي من خلالها توزع الموارد على الأجزاء ؟

النماذج الإستراتيجية الأخرى(نماذج التحليل الإستراتيجي) تجيب عن هذين السؤالين من خلال دراسة وضعية المؤسسة التنافسية من جهة ودراسة القيمة أو المنفعة المرتبطة بكل قسم أو جزء من جهة أخرى.

3. طريقة التحليل الإستراتيجي BCG:

- **مفهومها:**

طريقة BCG تنطلق من الإقرار بأنَّ:

مؤسسة متنوعة لا يمكن لها أن تخطط لنشاطاتها أو منتجاتها بطريقة مجزَّئة، ولكن يجب عليها أن تأخذ بنظرة شاملة ومتكاملة لكل أقسامها ومهامها وخدماتها أو منتجاتها حتى تستطيع فيما بعد ترجمة مواردها

بطريقة تحقق النمو وتتوسع في السوق. ودراسة الباحث لإدارة الموارد البشرية كان انطلاقا من الشمولية في المعالجة، وذلك انطلاقا من أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها متجهين في الدراسة نحو هذه الإدارة لمعالجة من خلالها إشكالية بحثنا.

جدول رقم 06 يوضح: طريقة الـ BCG

حصة السوق

حاجة للموارد

حاجة للموارد فائض في الموارد 4 2 1

30%

20%

النمو % 10%

فائض في الموارد 0%

-10%

المصدربتصرف: Ahmed Hamadouche.

.

تناقض تدعيم- تقسيم-انسحاب	نجمة إنحفاظ- تدعيم
بط أعرج انسحاب-الحفاظ دون جهد-تجزئة	البقرة الحلوب الحفاظ

بالنسبة لـ: BCG دائما تعتمد ملفات النشاط:

- **نجمة (Vedette)Etoile:**

مسيطرة على السوق، نسبة نمو مرتفعة. يحتلّ هذا الملف الخاص بنشاط معين، وضعية قوية، يستطيع أن يشكل مستقبل المؤسسة إذا ما حافظ على الوضعية التنافسية.

لكن في حالة إذا ما أصبح المنتوج في حالة نضج أو إشباع تتحول الوضعية إلى البقرة الحلوب.

تتطلب تجزئة أكثر دعما، الزيادة في الإنتاج، زيادة السوق ومراقبة موارد الدعم الأساسية للمنافسين.

- **نشاطات البقرة الحلوب:**

ما زالت هذه النشاطات تمتاز بالسيطرة لكن في سوق تتميز بنمو منخفض، تعرض منتوجات قديمة لكن تنتج موارد غير استهلاكية تمثل الموارد الأساسية في التحويل الذاتي كما أنها تدعم المجهوذات المبدولة من طرق النشاطات الأخرى. يجب أن يحافظ هذا النشاط على سيطرته في السوق مع مراقبة القدرة التنافسية مع إبرام اتفاقيات وتعاون.

- **نشاطات التناقض:**

يمتاز بنمو قوي وحصص ضعيفة في السوق، يستطيع أن يحقق مستقبل للمؤسسة. لكن وضعيته التنافسية لا تسمح له بإدارة رأس المال، وعليه هذا النوع يتطلب:

- ü اكتساح السوق بسرعة أو الانسحاب.
- ü وللاكتساح والتوسع هذا يتطلب تجزئة جديدة ومدعمة وتغير في المنتوج وتنويعه(التركيز على نوعية الاستثمار)

- **نشاطات الوزة العرجاء(بط أعرج، الوزن الميت):**

لا يمتلك هذا النشاط لمستوى نمو ولا حصص سوقية (وضعية تنافسية)، فهو يمثل النشاطات الهامشية التي لم تستطيع المؤسسة تطويرها،وتُثقل كاهل المؤسسة فيجب عليها الانسحاب وإعادة توزيع مواردها.
بالنسبة للعلاقة بين الأنواع المختلفة لنشاطات المؤسسة والتي تكون تكاملية كما قلنا في البداية هي كالآتي:



شكل رقم 30 يوضح: العلاقة بين مختلف نشاطات الـ BCG. Ahmed Hamadouche المصدربتصرف:

وتعبر هذه المصفوفة على التبادلات الضرورية بين النشاطات للرفع من سقف الإنتاج وتحقيق نتائج أكبر. والنشاطات الضعيفة تسحب لصالح القوية، والقوية تدعم الأقل منها والتي بإمكانها تحقيق النجاح. واستباق تغير النشاطات الممكن أن تنهار بنشاطات أخرى لها مستقبل في السوق.
هذه الطريقة نقيس بها التوازن والتناسق بين الأجزاء المختلفة والقاعدة هي زيادة المنتوج، انخفاض في السعر، التطور في السوق، التحكم في السعر لصالح المؤسسة، كمية المنتوج المُقدَّم للسوق وإمكانية معرفة الأرباح المحققة.
طريقة سادت ما بين 1960-1975 في مرحلة ذات نمو مرتفع ونشاطات مستقرة كانت سبب الانتقال من اقتصاد الاستهلاك إلى اقتصاد زيادة الحجم وتخفيض التكلفة. لكن أدت إلى تضخيم المؤسسات والتي أعاق عملها فيما بعد. بالإضافة إلى أن التوسع في السوق هو عامل من عوامل التنافس وليس تكل العوامل فالظاهرة معقّدة أكثر من حصرها في متغيرين. ودون التوسع في هذه الطريقة لأنها تتعلق أكثر بالجانب الاقتصادي لها انتقادات كثيرة ممّا أدّى إلى ظهور البديل في هذا المجال

النجمة توازن (2)	التناقض الحاجة إلى التدعيم (1)
البقرة الحلوب فائض في السيولة (3)	الوزن الميت POID MORT (4)

.

4. طريقة التحليل الإستراتيجي MCKINSEY و D.LITTLE:

جاءت هذه الطريقة لتجيب عن أهم نقد قدم بطريقة BCG (Boston Consulting Group) التي استعملت متغيران فقط في إدارة المؤسسة وهي التطوير في نسبة النمو والزيادة في حصص السوق.

ولتحقيق إدارة ترتكز على تعدُّد العوامل، مدخل جديد تمَّ تطويره وهو " ماكينزاي Mackinsey" والتي تهدف إلى:

- إعطاء صورة أكثر تفصيل وتكامل للحقيقة.

ولتحقيق هذا تمَّ وضع مخطط ذو مدخلين (Double Entrees) يشبه مصفوفة BCG ولكن بدل من التعبير عن خصائص معينة للمؤسسة، فإن التطور في حصص السوق وزيادة النمو تقاس بعوامل متعددة.

- **البعد الأفقي**: يعبّر عن الوضعية التنافسية أو القوة التنافسية للنشاط المدروس في مقابل المنافسين.

ويكون تحقيق أو قياس ذلك وفق:

- حصص السوق
- جودة المنتوج
- الصورة العمومية للمؤسسة
- التطور التكنولوجي

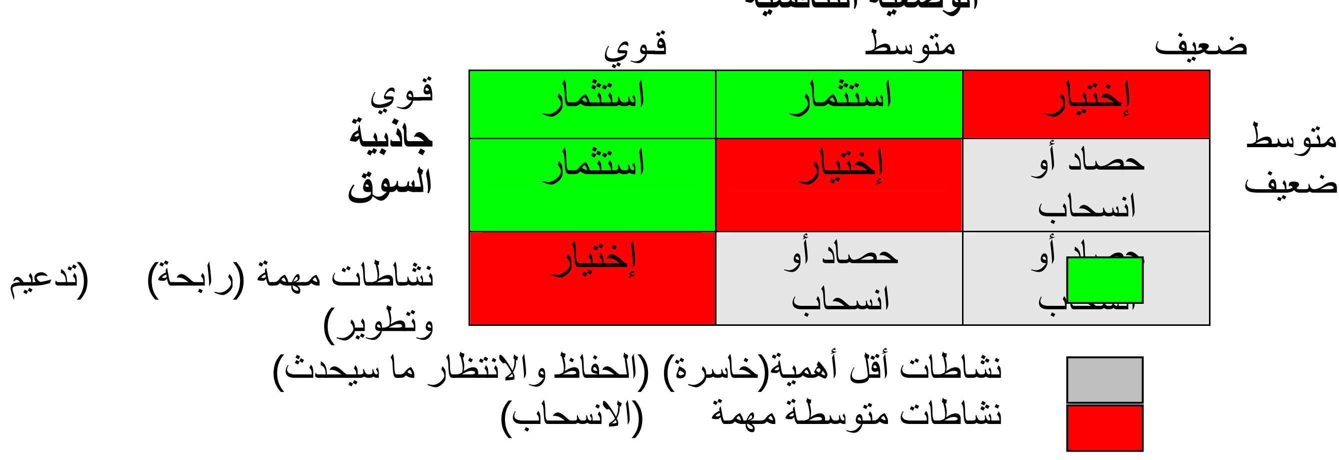
وبصفة عامة يدخل ضمن هذا الإطار كل العوامل ذات البعد التنافسي.

- **البعد العمودي:** ويقيس أو يعبّر عن جاذبية النشاط (نضج)، ويتم قياس هذا البعد عن طريق:

- حجم السوق
- السعر المطبق
- مستقبل التطور التكنولوجي
- أهمية الاستثمار في المجال: أي تقييم مصالح المؤسسة في قطاع معين مستخدمة:
- قيمة القطاع أو المجال(مردود، خطر، وسائل، المدى الطويل)
- مدى مساهمة هذا المجال في دعم المجالات الأخرى والتقليص من الخطر أو إحداث توازنات.

جدول رقم 07 يوضح: طريقة عمل الماكينزي و ليتل

الوضعية التنافسية



جاذبية السوق	قوي	متوسط	ضعيف
قوي	استثمار	استثمار	إختيار
متوسط	استثمار	إختيار	حصاد أو انسحاب
ضعيف	إختيار	حصاد أو انسحاب	حصاد أو انسحاب

نشاطات مهمة (رابحة) (تدعيم وتطوير)

نشاطات أقل أهمية(خاسرة) (الحفاظ والانتظار ما سيحدث)

نشاطات متوسطة مهمة (الانسحاب)

في حالة: قوة- قوة أو قوة-متوسط ← استثمار (قوة + متوسط)

في حالة: ضعف- قوة أو متوسط- متوسط ← اختيار(ضعف+قوة أو متوسط)

في حالة: ضعف- ضعف أو ضعف-متوسط ← انسحاب (ضعف+ضعف أو متوسط)

- تُظهر هذه الطريقة بعض الصعوبات لأنها تمتاز بتوجيهات عمومية (الحفاظ، الدعم، الانتظار...)
- - تظهر السلوكات المناسبة وما يجب فعله لكل وضعية من الوضعيات .
- - تبقى مجالات القوة والضعف تتعلق برؤى المسيرين والقادة وهي تختلف باختلاف توجهاتهم.
- - أثبتت الدراسات الميدانية بأن قد يحدث العكس ميدانيا وتحقق نتائج كبيرة وبدل الانسحاب حسب هذه الطريقة.
- - يتطور ملف النشاط بسرعة فائقة في حالة الإدارة الجيدة مثل صناعة الترامواي Tramways .

5. طريقة PIMS(Profit of Impact of Marketing strategic):

PIMS:هي نقابة عالمية أي تنخرط بها المؤسسات التي ترغب مقارنة كل أدائها وليس مبيعاتها فقط.

وطورت هذه الطريقة بفضل G.E بمعية HBS في بداية السبعينات.

هدف PIMS هو محاولة معرفة بدقة تأثير بعض العوامل الإستراتيجية (37 عامل تمَّ حصره) على مظاهر الأداء المختلفة لعمل المؤسسة مثل:

- القدرة على التمويل الذاتي.
- مردودية الاستثمار.

وبعبارة أخرى وضع المصاريف الخاصة بكل نشاط و مردودية الاستثمار (الأداء) وتحديد المتغيرات الإستراتيجية الخاصة بها.

أي : الأداء = تا(المتغيرات الإستراتيجية) ، $P = f(v,s)$

وعلى كل مؤسسة تنخرط في هذه النقابة عليها أن تقدم معلومات معينة حول كل ملف نشاط عبر تقارير هي:

- **تقرير PAR(**Performance Activities Reference**) :** والخاص بأداء كل مجال نشاط بالنسبة لأداء باقي المؤسسات في ذلك المجال.
- **تقرير التأثير:** ويتعلق بالتأثيرات الناتجة عن تعديل لكل متغير إستراتيجي على أداء مجال النشاط.
- **تقرير الإستراتيجية الناجعة:** والذي يتعلق بالخيارات الإستراتيجية المطبّقة في كل ميدان من ميادين النشاط الإستراتيجي.
- **تقرير تركيبي شامل:** خاص بالتقرير الأول والثاني (ملخص)**.**

إن بنك المعلومات الذي يشمل العديد من المعلومات المكونة للمنخرطين(4000)منخرطا تقريبا تمكن حقيقة من إقامة علاقة بين مختلف العوامل الإستراتيجية وأداءات ميادين النشاط DAS ، وبعد هذه الدراسة تمَّ تحديد بعض العوامل الأكثر تأثير من غيرها:

- الوضعية التنافسية.	- استثمار / بيع .	– النمو.
- حصص في السوق.	- استثمار / قيمة مضافة.	- كثافة رأس المال .
- نسبة الحصص في السوق.	- استعمال رأس المال.	- تسويق / بيع.
- هيكلة الإنتاج.	- وضعية السوق.	- مجموع المشتريات.

بالنسبة لهذه الطريقة تهمل دور المسيرين والقادة، وباختصار هم يقولون لا يجب إهمال هذا النط كما لا يجب أن نعوّل عليه، والاعتقاد به وهي طريقة بعيدة عن المجال البشري الذي نحن بصدد دراستها.

6. طريقة منحنى التجربة:

تقول هذه الطريقة بأن العوامل التي تؤثر على الجوانب الاقتصادية أو على الإنتاج والمردودية على الاستثمار ليس فقط نسبة السوق ومستوى نموه وإنما هناك عوامل أخرى والخاصة بمنحى التجربة الخاصة

بالخدمة أو المنتوج. كلما زادت الخبرة زاد تطور المؤسسة في جانبي التنافس ونوعية المنتوج المُقَدَّم أو الخدمة من حيث السعر المنخفض.
الخبرة محصورة في السلوك التنظيمي الخاص بكل الإجراءات الخاصة بصناعة المنتوج أو تقديم الخدمة. وتتكون من عدة مظاهر:

1- القدرة على التعلم عن طريق تكرار المهام.
2- تبديل بعض الوسائل بوسائل أقل تكلفة.
3- السعي وراء تكنولوجيا مناسبة.

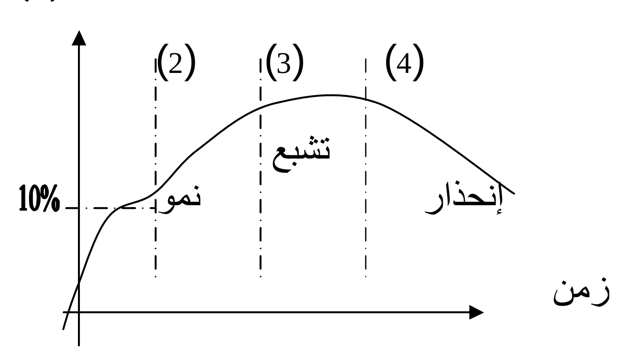
ومن منظور التحليل الإستراتيجي، التجربة هي:

1- تكرار المهام.
2- إعطاء كامل الحرية والمسؤولية للممارس.
3- التركيز على بعض نشاطات دون غيرها.
4- الاندماج مع نشاطات للمؤسسة أخرى(توأمة، شراكة، تعاون).

لكن تبقى هذه الطريقة تفتقد للمرونة والقدرة على التكيّف مع التغيرات البيئية السريعة، ولأن التطور السريع للتكنولوجيا يغير نوع التجربة كليا ويصبح يعمل كمكبح للتجارب التي لا تستطيع التكيف. والتراكم التجربي أحيانا هو ذاته مكبح للتجديد والإبداع.

7. طريقة دورة الحياة (للمنتوج):

تمَّ استعمالها سنة 1950 عن طريق J.Dean ويفسر تطور البيع في خلال الزمن وذلك من خلال أربع مراحل:



1. انبعاث المنتوج/ خدمة (1)
2. نمو المنتوج / خدمة
3. تشبع المنتوج / خدمة
4. إنحذار المنتوج / خدمة

شكل رقم 31 يوضح:دورة حياة المنتوج/ الخدمة. المصدربتصرف: Ahmed Hamadouche

وهذه الطريقة تشبه طريقة دورة الحضارات عن مالك بن نبي، و تطور المجتمع عند ابن خلدون.
تبقى أن هذه الطريقة استعملت بعض الخصائص البيئة الخاصة بكل مرحلة، وتسهيل عملية بناء الخطط الخاصة بكل مرحلة إلا أن تطبيق هذه الطريقة ميدانيا صعب جدا، لأن المراحل مختلفة وكل مرحلة لها دورة حياة خاصة بها وصعوبة إختيار مستوى التحليل التي تتموضع فيه المؤسسة (سوق، المنتوج، الماركة..).
فيما يرى البعض أن أحسن مستوى هو منتوج/ سوق حسب J.LABIN بحيث تطوّر المنتوج يسير مع تطوّر السوق. لكن مع التطوّر التكنولوجي الهائل تتبدل مطالب الزبون ومطالب السوق ممّا يجعل دورة حياة كثير من المنتوجات قصيرة جدا. والشيء نفسُه بالنسبة لبعض الخدمات.

III - تحليل الطرق التي ظهرت في حقبة الإدارة الإستراتيجية:

طرق جديدة ظهرت كنتيجة لعجز الطرق القديمة على الإجابة على كثير من الأسئلة التي تتعلّق بالبيئة والمستهلك وغيرها ومن بين هذه الطرق : تحليل القيمة، المقاربة ABC، Benchnarking، الكفاءات وإعادة الهندسة.

وهنا بدأت تظهر الطرق الخاصة بأخذ الأفراد بعين الاعتبار.

1. طريقة تحليل القيمة (ADV):

ظهرت أوّل مرة في الخمسينات مع لورانس ميلز، ثمَّ طُوِّرت هذه الطريقة عن طريق Porter .

بالنسبة لبورتر أن أي انطلاقة إستراتيجية ترتكز في البداية على: الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة والتي ستركز عليها نشاطاتها. وهذا المبدأ يصلح لكل أنواع المؤسسات إنتاجية أو خدماتية تريد الحفاظ على موقعها وقيمتها.

والميزة التنافسية تظهر عندما تكون مؤسسة من المؤسسات تتحكم بصفة أحسن من مثيلاتها في قدرة من القدرات أو كفاءة من الكفاءات أو جانب من الجوانب، والذي يشكل إحدى العوامل المفتاحية لنجاحها في تلك الجوانب.

بالنسبة لبورتر دائما يوجد في مقدمة التنافس: السعر المنخفض، تنوّع المنتوج، هنا تظهر القدرة الإستراتيجية للمنظمة.

وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم الخدمة أو المنتوج إلى وظائفه الأساسية أو الخدمة وتحديد متطلباته التكنولوجية والتنظيمية لتسوية أهدافها. وهنا يتطلب تحليل كل مرحلة أو طبقة من المهام الموجَّهة نحو الأهداف وتوزيع هذه الأهداف على هذه المراحل والوظائف وتحديد كيفية مساهمة كل مصلحة أو وظيفة في تحقيق الهدف ويُستعان في ذلك بإجراء تحليل العمل وتحليل القدرات.

هذه الطريقة مهمة لأنها تقاطع أجزائها Segments مع الوسائل المتوفرة. وهذا هو سبب التجزئة فهي تقوم بقلب التايلورية كليا أين تحدد الأدوار بدقة ولا مجال للتعاون المفرط.

وإن هذه الطريقة ولدت في الولايات المتحدة في الخمسينات لغرض تخفيض تكلفة التنظيمات العسكرية.

في تلك الفترة كان التركيز منصب على الإنتاج، وكانت هذه الطريقة في البداية: توزيع التكلفة على مختلف وظائف المؤسسة.

عُدِّلت هذه الطريقة من طرف الفرنسيين سنة 1960 من (ADV Product) الأمريكية إلى (ADV Norms) الفرنسية والتي تعتمد على دفتر الشروط.

لكن سرعان ما تبين أن التركيز على المنتوج لم يعد كافي وأن البحث عن الربح يتعدى إلى مستوى إجراءات الإنتاج أو التصنيع (ADV Procede) أين يكون الهدف هر ربح الوقت.

وفي مرحلة متقدمة خرجت ADV من المنتوج إلى الإدارة وإلى الوظائف التدعيمية (الإدارية) ADV Administrative وهدفها هو ترشيد الإدارة واتخاذ القرار والتخفيف من الإجراءات الإدارية الخاصة بالمهام والوظائف. وإجراءات تطبيق هذه الطريقة متعدِّدة :

- التحكم في هيكل الأسعار أو إعادة هيكلة نظام القيم وسلسلة القيم بالمؤسسة.
- ترقية العلاقة بين مختلف وحدات المؤسسة وبيان التأثير .

ولتحقيق تطبيق هذه الطريقة يجب احترام :

- تحديد الوظائف الأساسية الخاصة بالهدف ومتطلبات هذه الوظائف من أعمال وغيرها.
- الهيكلة التنظيمية للأفعال التنظيمية
- المقارنة بمؤسسات منافسة أخرى للسعر وباقي الهيكلة.

وكل هذا لتحقيق رغبات وإرضاء الزبون. ويمكن وصف هذه الطريقة بأنها طريقة تفعيل المؤسسة.وتعمل عندما تهدم الأنساق التايلورية في مؤسسة ما.

2. طريقة البنشماركينغ:

استعملت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية، أول من استعملها هو مؤسسة Rauk Herox في الثمانينات وتعتبر وسيلة جديدة في الإدارة آنذاك، وترتكز على طريقة عمل تأخذ في الاعتبار الأول البيئة والمنافسين والتأسيس لأداء منافس وهذه الطريقة جاءت كمخرج الأطر المرجعية التي كانت تقيد عمل المؤسسات إلى عمل مفتوح يضع المؤسسة دائما موضع تساؤل المؤسسة التي تطبق البنشماركينغ، يفترض امتلاكها إلى مركبات قوة بالنسبة للمنافسين. وذلك بحساب الفارق الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الرائدة وتسخير القدرات والطاقات وتحديد جيد للأهداف.

KELLY.P.KEITH و R.Y.CHANG :من الحقيقة بأن: البنشمركينغ يهدف إلى الجودة، وكذلك البنشمركينغ ينظر إلى معرفة العوامل البيئية المؤثرة على المؤسسة كطريق للريادة من خلال الفهم الجيد للبيئة، والجديد في هذه الطريقة أنها أعطت بعدا آخر للإستراتيجية بالإضافة للبعد الداخلي والميزة التنافسية والمنتوج والإجراءات الإدارية وكل ما أشارت إليه الطرق السابقة من نسبة النمو وحصص السوق. أضافت عامل التحليل البيئي l'Analyse Enviroemental والذي كان إحدى الجوانب من عمل الباحث، حيث تمَّ تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ميدان البحث ومعرفة الفرص والتهديدات.

تعمل هذه الطريقة وفق نظرة ديناميكية للعملية التسييرية وهذا يمر بإعطاء الثقة في أفراد المؤسسة.

البنشماركينغ يطبق مبدأ: من هم الأحسن ؟ ولما لم تكن أمثالهم ؟

انطلاقا من "أنطلق من أين أنت موجود لتصل إلى أين تريد أن تكون".

عند الإنجليز : A Benchmark هي نقطة مرجعية Point de Reference يمكن من خلالها أن نقيس الأشياء.

في عالم التنظيمات هذه المرجعيات أو المعايير تأخذ أشكال مختلفة لأن مجالات النشاط في حد ذاتها مختلفة وهذه المقارنة قد تكون:

- **خارجية:** مع مؤسسات تعمل العمل نفسه (في المجال نفسه) **"البنشماركينغ التنافسي"، أو مع مؤسسات** مختلفة لكنها تصطدم بنفس المشكلات أثناء أدائها لمهامها "البنشماركينغ الوظيفي". وهذا النوع من البنشماركينغ يسمح للمؤسسة باكتشاف إجراءات وطرق جديدة تساعدها في التكيف مع مختلف المواقف.
- **داخلية:** في هذه الحالة تكون المقارنة بين مختلف الوحدات والمصالح(بنشماركينغ داخلي). ونلاحظ أن البنشماركينغ الداخلي أسهل من الخارجي لتوفر المعلومات وإمكانية التحكم فيها.

فالمقارنة الخارجية تتطلب دراسة مقارنة لأكثر من مؤسسة ميدان بحث على عكس الداخلية، قد تكون في نفس المؤسسة. وقد أفادتنا هذه الطريقة في تدعيم الجانب الميداني من خلال المقارنة الداخلية والتحليل الخارجي واعتماد نظام SWOT لأنَّه يشمل جميع الطرق تقريبا.

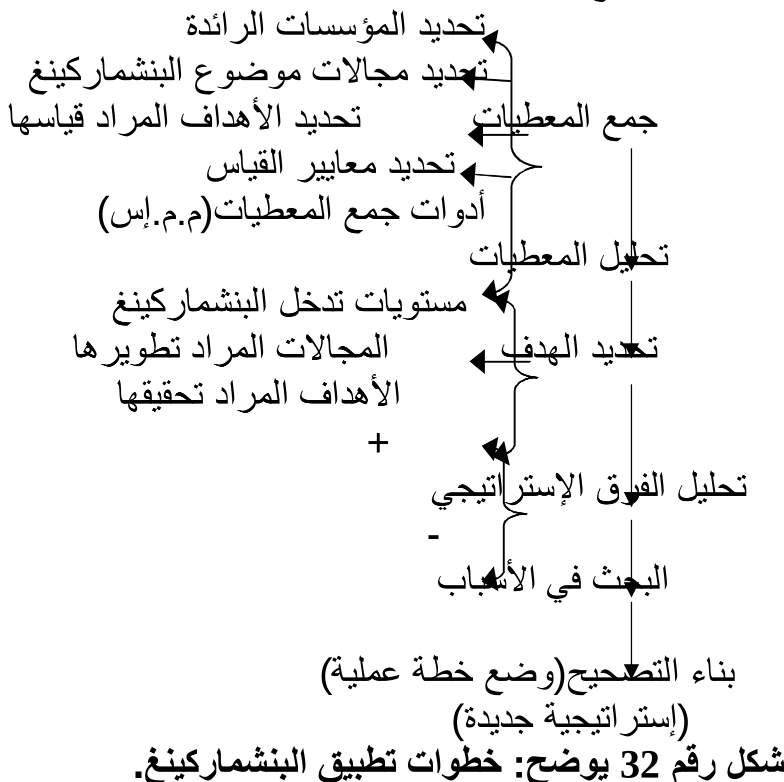
ومن هنا نقول أن البنشماركينغ يعتبر طريقة يتم من خلالها معرفو ما هو جديد ومحاولة التكيف معه كل مرة (تجديد) لتطوير واستغلال قدرات المؤسسة، من خلال أهداف جديدة (استهداف)و أفكار جديدة. إذن فالتطبيق الجيد للبنشماركينغ قد يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة وميزة تنافسية. لكن تطبيقه يحتاج إلى تحديد المؤسسات المرجعية وهذا يأخذ وقت طويل وتكاليف.

وخلاصة القول أن البنشماركينغ هو التقييم المستمر لعمل المؤسسة مقارنة بمؤسسات رائدة. وهو البحث عن آليات وطرق جديدة لمجموعة أعمال لضمان التفوق. ويرتكز على نظام معلوماتي قوي وتحويله إلى نظام أهداف للمؤسسة من خلال:

- نظام مراقبة قوي للبيئة الداخلية والخارجية بحيث يمتلك هذا النظام مكان في الهيكل التنظيمي (Veille/Surveillance)
- أو هذا النظام يكون مرتبط بالمصالح ذات التخطيط الإستراتيجي.
- إعلام جميع الأفراد والعمال بعمل هذا النظام لمساعدته على أداء دوره من خلال لعب كل واحد في مكانه دور البنشماركينغ .
- جمع المعلومات وتحليلها عملية رئيسية واستعمالها في الوقت المناسب ضروري.
- تقارير دورية لمختلف الوحدات والمصالح ودرجة تحقيق الأهداف .
- يجب أن تقيس تقارير البنشماركينغ الفارق الإستراتيجي والقدرات المختلفة للمؤسسة.
- يمكن لهذا النظام التدخل في أي مرحلة من مراحل بناء وتطبيق الإستراتيجية، وتغيير أو تعديل ما يتطلبه الأمر.
- يتولى مسؤولية هذا النظام المختصون في الجودة أو رؤساء المصالح أو المشاريع.

لكن ما يُعاب عليه هو إغراق العمال في أعمال إدارية وتقارير تُثقل كاهلهم وتُعيقهم عن أداء أعمالهم، جرّاء التقويم الدوري. وهذه الطريقة لاحظها الباحث في المجال التربوي بالنسبة للبرامج التربوية الجديدة في التعليم الابتدائي مثلا وكيف أنَّ التقويم المُستمِّر أرهق كل من الأستاذ والتلميذ. وفي الجامعة بالنسبة لنظام LMD الذي فُرض دون تهيئة الظروف المناسبة لذلك، مما جعل تطبيقه صعب على كل من الأستاذ والطالب بعدّة عوامل منها:عدم توفر الوسائل اللازمة لذلك خاصة بالنسبة للأستاذ، فالأستاذ الذي لا يملك سكن ولا نقل ولا إطعام ولا حاسوب ولا أنترنات بالبيت ولا مكتبة، كيف له التجاوب مع هذا النظام ،وخصائص LMD معروفة وليست محل دراستنا.

3. خطوات تطبيق البنشماركينغ:



شكل رقم 32 يوضح: خطوات تطبيق البنشماركينغ.

وتشبه هذه الخطة خطوات إعداد البحث العلمي تقريبا، لأن البنشماركينغ أقرب إلى منهج دراسة الحالة، وكذلك الدراسات الميدانية التي تقوم على فرضيات.

4. الصحيح و الخطأ في طريقة البنشماركينغ:

جدول رقم 08 يوضح: الصحيح والخطأ في طريقة البنشماركينغ

الخطأ	الصحيح
الخرافي	الحقيقة
البنشماركينغ هو نقل وتقليد لآخر	البنشماركينغ برغم كونه تعلم من الآخرين إلا أنه ليس نظام نقل مباشر أو تقليد وإنما هو تكييف عقلي وعملي في منظمة ذات خصوصية تتطلب طريقة مناسبة لتحقيق الهدف
لتطبيق البنشماركينغ يكفي رفع النظر إلى المؤسسات الرائدة	البنشماركينغ يحمل حقائق أعمق من الملاحظة العامة للأرقام إلى التفسيرات المختلفة وبناء الخطط اللازمة من خلال استخراج الطرق الخاصة بالمؤسسة الرائدة
البنشماركينغ يطبق فقط في الصناعة	مادام البنشماركينغ هو آلية أو طريقة تطوير، فإنه يُطبَّق في كل الميادين التنظيمية مادام التطور يمس كل الأجزاء خاصة مجال الأفراد (الرّيادة في مجال RH)
البنشماركينغ يريح المسؤول من أي تعب ومجهود مادام هناك مؤسسة نموذجية تتبع	البنشماركينغ ليس هو سلوك لحظي. هو رحلة في عالم الاكتشاف والتعلم في كل ما هو جديد ويهم المؤسسة وهي تستجيب لرغبات وحاجات المتعاملين

.

لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وقت وتكاليف، بالإضافة أن المؤسسات النموذج لا تعطي آليات وطرق عملِها لأن من الأسرار المهنية وهذا العمل قد يدخل ضمن الجوسسة أو يشتغل لصلح الجواسيس.
كما أن المؤسسات ذات خصوصية، ما يطبق في مؤسسة ليس بالضرورة يصلح لمؤسسة أخرى خاصة أن الظروف والأفراد وثقافة المؤسسة مختلف...إلخ. بالإضافة إلى أنها طريقة تجزئيه تهمل كلية المؤسسة .و تعتمد على البيئة الخارجية مهملة الإستراتيجيات الداخلية وخصوصيتها.
لم تتطرق هذه الطريقة إلى العنصر البشري مع العلم أنه هو الركيزة الأساسية ويمكن أن تطبق بسهولة في هذا المجال.
اقتراح البنشماركينغ الموارد البشرية + تنافس RH + قيمة RH. كل الطرق إعادة هيكلتها على DRH في نهاية كل طريقة.

5. طريقة ABC:

وتتعلق هذه الطريقة بالمحاسبة التحليلية وهي توزيع التكلفة غير المباشرة على مختلف المصالح والوحدات، وتسمح بمتابعة تكلفة الأداء الخاص بكل وحدة. وهذه الطريقة إقتصادية محضة إلاّ أنها أشارت إلى تحقيق

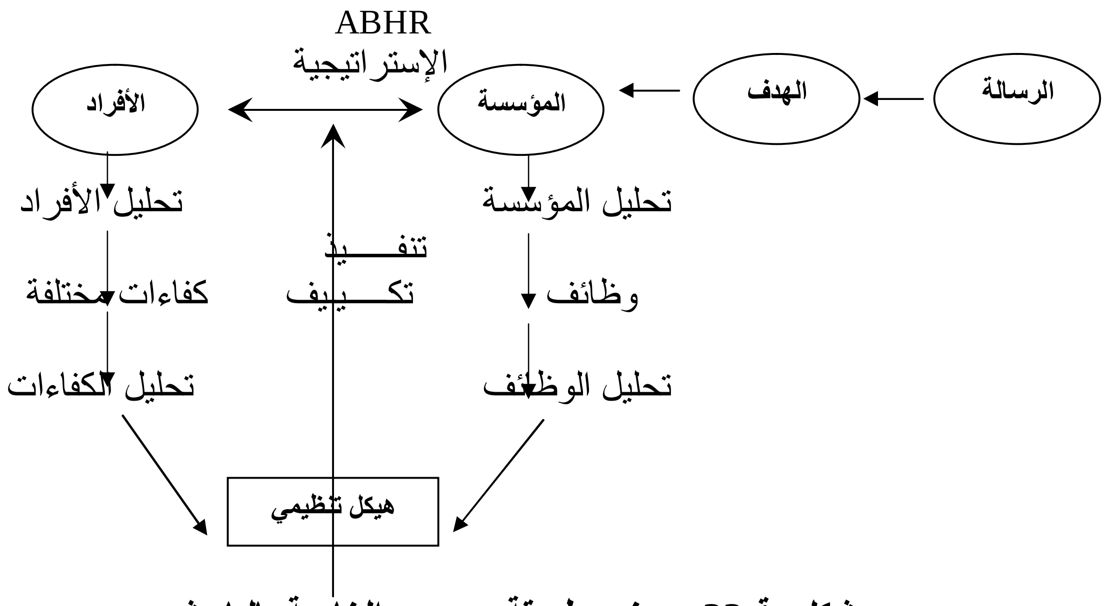
الرضا والانتظارات لكن حصرتها فقط في الزبون، يعني الرضا الخارجي. ولم تتطرّق إلى رضا الأفراد الداخلي.

وسميت هذه الطريقة بـ: ABC لأنها ترجمة لـ: Activity Based Costing أي النشاط المرتكز على التكلفة أو التكلفة الأساسية للنشاط.

6. طريقة ABHR (الباحث):

وعليه فهي لا تخدم الموضوع لا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لكن يمكن أن نقترح منها طريقة أخرى وهي:

ABHR (Activity Based Human Resource) أي الموارد البشرية الضرورية لأي نشاط (تحليل النشاط - تحليل الكفاءات) وذلك لبناء الإستراتيجية التنظيمية، وقد استعمل الباحث هذه الطريقة في تحليله الإستراتيجي للمؤسسة ميدان الدراسة سواء في تحليل الوظائف أو تحليل الأفراد، لكنَّه أضاف نقاط القوة والضعف في مقابل التهديدات والفرص.



شكل رقم33: يوضح طريقة ABHR الخاصة بالباحث .

7. طريقة إعادة الهندسة:

ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية في التسعينات، وتهدف إلى تحديد الإجراءات الإدارية و التسييرية للمؤسسات. وتختص بإعادة تصوّر بطريقة كلية أو جزئية إجراء عمل تصوري نظري يقلل من التكلفة الزائدة ومحاولة التخلص منها مستقبلا وتعتمد هذه الطريقة على المبدأ التالي:

- لتطوير بطريقة فعّالة معينة لا يكفي تعديل تنظيمها بل يجب تجديدها من الصفر.إن إعادة الهندسة تقترح كنس كل التنظيمات والسلوكيات التقليدية وتبديلها بتنظيم حديث يبنى حول الإجراءات العملية للعمل.
- إعادة الهندسة هو مفهوم تنظيمي يهدف إلى تجميع الموارد الخاصة بالمؤسسة حول الإجراءات القاعدية (الإجراءات هي مجموعة من العمليات والتي تسمح انطلاقا من مداخلات معينة(معلومات، مواد أولية) تحقيق هدف معين يلبي رغبة المستهلك).

ومنه فمبدأ العمل هو: العمل وفق إجراءات عقلية وفعالة وتخفيض إجراءات التنسيق غير المباشرة لتقليل التكلفة خاصة تلك الإجراءات التي لا تشبع حاجة من حاجات الزبائن.
والجديد هنا هو أن هذه الطريقة أشارت إلى كفاءة الأفراد خاصة الكفاءات الاتصالية والقدرة على تحمل المسؤولية.

- إجراءات خاصة بالمرونة تقرير حول القوة والضعف.
- إرضاء الزبون
- الإشارة إلى تأثير هذه الطريقة على الموارد البشرية والتحفيز، لكن يفترض أن يكون العكس.
- المراقبة البعدية .

8. إجراءات تطبيق إعادة الهندسة:

- التحضير:
  - وضع خريطة الإجراءات الممكنة
  - اختيار الإجراءات المُعاد هندستها يتم ذلك وفق مبدأ تحليل العمل أو أرغونوميا العمل.
  - تعبئة كل الأفراد حول هذه العملية
- التنظيم:من خلالها يمكن:
  - تحديد المتدخلين
  - الوسائل المستعملة إعادة التصميم.
  - تنظيم عمل الإجراءات

- أثناء العمل:
  - كتابة تقرير عن نقاط القوة والضعف.
  - معرفة اتجاهات المعنيين.
  - تحديد العجز.
  - تحديد تأثير الإجراءات على الأفراد ونظام التحفيز.
- بعد العمل:
  - المراقبة العملية.
  - مراقبة التعديلات.
  - متابعة مستوى الأداء واستشراف النتيجة.

وإن أهم ما تعتمد عليه إعادة الهندسة هو نظام اتصالي قوي، من خلال:

- تبرير بأن الطريقة الحالية التي تعمل بها المؤسسة غير كافية مع تحديد المشاكل المصادفة والمشاكل المستقبلية، والتي تؤثر سلبا على العمل ما لم يتم وضع آليات جديدة .
- تحديد الطموح الذي نريده من خلال هذه الآلية الجديدة .

وما يعاب على هذه الطريقة هي كونها:

- تطرح إشكال كبير حول إعادة المصالح والوحدات. وهذا عمليا غير ممكن من الناحية القانونية أحيانا ومن ناحية قدرات المؤسسة وكفاءاتها لأن كل منصب يتطلب كفاءة معينة. وإذا تطلب الأمر كفاءات جديدة فالتوظيف ليس كل ساعة بل مرة في السنة في غالبية الأحوال .
- يزيد من مقاومة الأفراد لهذا النوع من التغيير، لأنه لا يُركز عليهم.

- قد يحدث فوضى، وعليه فعملية هندسة المؤسسة أكثر فعالية من إعادة الهندسة الدورية.
- تقوم بها مجموعة من الخبراء أحيانا ما يكونون من خارج المؤسسة مما يجعل من هذه الطرق بأنها فوقية وعدم مشاركة القاعدة في إعدادها، مع العلم أنها هي التي تهتم بتنفيذها فهي طريقة أقرب إلى عمل تايلور.

والطرق التي تعطي ثمارها هي تلك التي تنبع من داخل المؤسسة ومن تجاربها ورغبات عمَّالها.

9. طريقة تسيير الكفاءات المفتاحية:

الكفاءات هي القدرة على الأداء والفعل أو هي تكنولوجيا عالية، وبإمكانها أن تعطي أو تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة أو للمتعاملين. وترتكز هذه الطريقة على العمال و الأجراء وقدراتهم الخاصة مثلا: مؤسسة SONY خصوصيتها تكمن في تصغير المنتجات، وكذلك بالنسبة لمحركات HONDA و BMW بالإضافة إلى طبيعة الخدمات وجودتها.

ويمكن أن نقول بأن كفاء معينة هي حقل تميزي وهي قدرة متميزة. تتطور من خلال القدرة العالية على الأداء والتحكم في مجال من المجالات وأحسن من أي منافس آخر.

ومن يمتلك هذا الأداء يستطيع استغلاله في عدة أشياء كمن يمتلك التكنولوجيا النووية. يستعمل من خلالها كل أنواع الأسلحة وكل أنواع الأدوية وغيرها، المهم أن هذا الأداء النووي متحكم فيه بدرجة عالية إذن فهو كفاءة.

يقول M. ROBER و M.DEVAUS بأن*:" لا توجد أي مؤسسة لا تمتلك الموارد الأساسية لتطوير كفاءات عالية بالنسبة للمنافسين في جميع القطاعات، وذلك انطلاقا من:

- تحديد القوة المحرّكة Force للمؤسسة ومن خلالها يتوجب على المسيرين والقادة أن يواجهوا بقوة القرار الإستراتيجي الخاص بـ:

- تحديد كفاءة أو أكثر ذات قيمة إستراتيجية والتي تعطي لها الأولوية وتدعيمها بالموارد أكثر من غيرها، والقوة المحرَّكة هي مستقبل المؤسسة وأي سلوك أو خيار يبنى عليها لاحقا.فالمؤسسة تساوي مواردها البشرية.

وأحسن مثال شركة Mercedes التي استعملت هذه الطريقة حيث جعلت هدفها في : صناعة سيارات أكثر سمعة ولأكثر من مئة سنة. كل هذا دفع الباحث إلى التأكيد والتمسك بدراسة هذا الموضوع الخاصة بالموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية لهذا المورد.

لكن لتحقيق الأهداف بطريقة "تسيير الكفاءات" لا بد من تطوير كفاءات نوعية أيضا مفتاحيه(FCS) مكملة للكفاءات الرئيسية. صناعة السيارات قد تتطلب التحكم في صناعة قطع الغيار وإلاّ تبقى بعيدة عن تحقيق أهدافها. في حالة تبعيتها لشركات أخرى في هذا المجال.

فشركة Mercedes العملاقة عندما تحولت إلى صناعة بعض التجهيزات الإلكترونية في مجال الطيران لم يكن التحكم بالأمر السهل كما هو في صناعة السيارات لأن نقل كفاءة من مجال إلى مجال تتطلب آليات تكيفيه أخرى إن نجحت وقد لا تنجح لتغير مجال العمل. ولأن مجال تحكمها في تقنيات أخرى مكملة ومفتاحيه في هذا المجال ضعيفة في عالم الطيران على عكس عالم السيارات.

وفي الأخير تبقى هذه الطريقة أقرب إلى تركيزها أو إشارتها للموارد البشرية من قريب أو من بعيد وتكييفها في هذا المجال سهل. يبقى الاستعمال الأكثر في مجال الموارد البشرية هي في المجالات البسيكوسوسيولوجية من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فإلى حد نهاية التسعينات وبداية القرن الواحد والعشرين أين بدأ العناية بها لكن على المستوى الميداني وكما هو مشاهد في سنوات عديدة من الخبرة لازالت العقلية تقليدية مما عرقلة تطبيق الوسائل والطرق الحديثة. فالتحدي الآن لدى المؤسسة

---

* Ahmed Hamadouche: ibid ,P118

الجزائرية هو تحدي عقليات وثقافات تنظيمية وعلى المجهوذات أن توجه نحو الثقافة والسلوك التنظيمي حتى نقفز فوق الفكر اللاهوتي الذي مازال يسيطر على المسيّر والعامل الجزائري على حد سواء.لكن التحدث عن الإستراتجية لا يكفي دون التحدث عن إدارة الموارد البشرية بطريقة تخدم موضوع بحثنا. وفهم العلاقة بين الإستراتجية و الموارد البشرية هو السبيل إلى إتمام هذا البحث.وهذا ما سنراه في الفصل الموالي .

الفصل الخامس:

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

I - إدارة الموارد البشرية:- مقاربة مفاهيمية -:

يقول توماس بيتر في في كتابه " النمو في فترات الاضطراب": " إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة، لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في عوامل صعبة القياس، مثل سلوك العاملين وخدمة العملاء وتوافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة"[61]

وهذا ما توصل إليه DUTTAN في تعرضه لظاهرة التطور التكنولوجي في المنظمة المعاصرة ودلالاته التنظيمية حيث عبر على أن العنصر البشري هو الفاصل في تحقيق التكيف مع التطور الحاصل في المنظمة الحديثة.

فعملية إدارة الموارد البشرية لها من الاهتمام بما كان لما توليه من اهتمام خاص بإشباع الحاجيات الأساسية لكل من الفرد والمؤسسة.

وهذا يرتكز على مدى كفاءة وقدرة مدراء مصالح الموارد البشرية بالدرجة الأولى.

وتعتبر الموارد البشرية تخصصا مفتوحا على بيئة شديدة التغير، ومن الناحية المنهجية قد توجد عدة أوجه لتحديد معنى إدارة الموارد البشرية .

قد ينظر إليها من ناحية المهام والوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة ، توظيف، تكوين، تحفيز وصيانة، والعلاقات الصناعية.

وقد ينظر إليها من ناحية تجاوزها للمهام التقليدية المعروفة إلى قراءة جديدة ومعاصرة بعيدة عن القراءة التقنية والأداتية والقراءة المعاصرة تدخل ضمن مفهوم البيئة المتغيرة أي اتصالها بالبيئة المفتوحة، وهنا قد يشار إلى البعد الاستراتيجي لهذه الإدارة.

وإن صحت هذه النظرة فتعتبر البيئة المحرك الأساسي لنجاح أو فشل إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يستدعي لدى كل مؤسسة القيام بكل أشكال التحليل الخارجي أو البيئي في مجال إدارة الموارد البشرية.

لأن الفرد العامل عندما يتجه إلى العمل فإنه لا يترك اهتماماته الأخرى عند باب المؤسسة وإنما يحملها معه وتؤثر فيه، وتوجه سلوكه التنظيمي.

ومنه فإن المفهوم الصحيح لإدارة الموارد البشرية يمر عبر فهم انتظارات هذا المورد وفهم مشاكله، وتقد إجابات لذلك.

وإدارة الموارد البشرية أيضا هي من بين أيدي المؤسسة أدوات التسيير من أفكار ومناهج وطرق ووسائل وغيرها، والتي يمكن من خلالها مواجهة العوائق المحتملة.

وبعبارة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن وضع إدارة إستراتيجية مستقبلية فعالة.

كما يتحدد مفهوم هذه المصلحة في وظيفة السهر على كامل عمل المؤسسة لأجل السير الحسن وقد تعرف بأنها " الساهر الفعال « Le Veilleur Attentif »[62] لكل المؤشرات البيئية وفك شفرتها وهذا عمل تختص به إدارة الموارد البشرية.وإن التحدي الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في إيجاد بيئة تنظيمية تمكن الفرد من التطور والنمو أو ما يعرف بالتنظيم الصحي، وهو ما تسعى إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيقه.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية [63].ويمكن لهذا التعريف أن يوجهنا إلى الاستنتاجات التالية:

---

[61] - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2006، ص16.

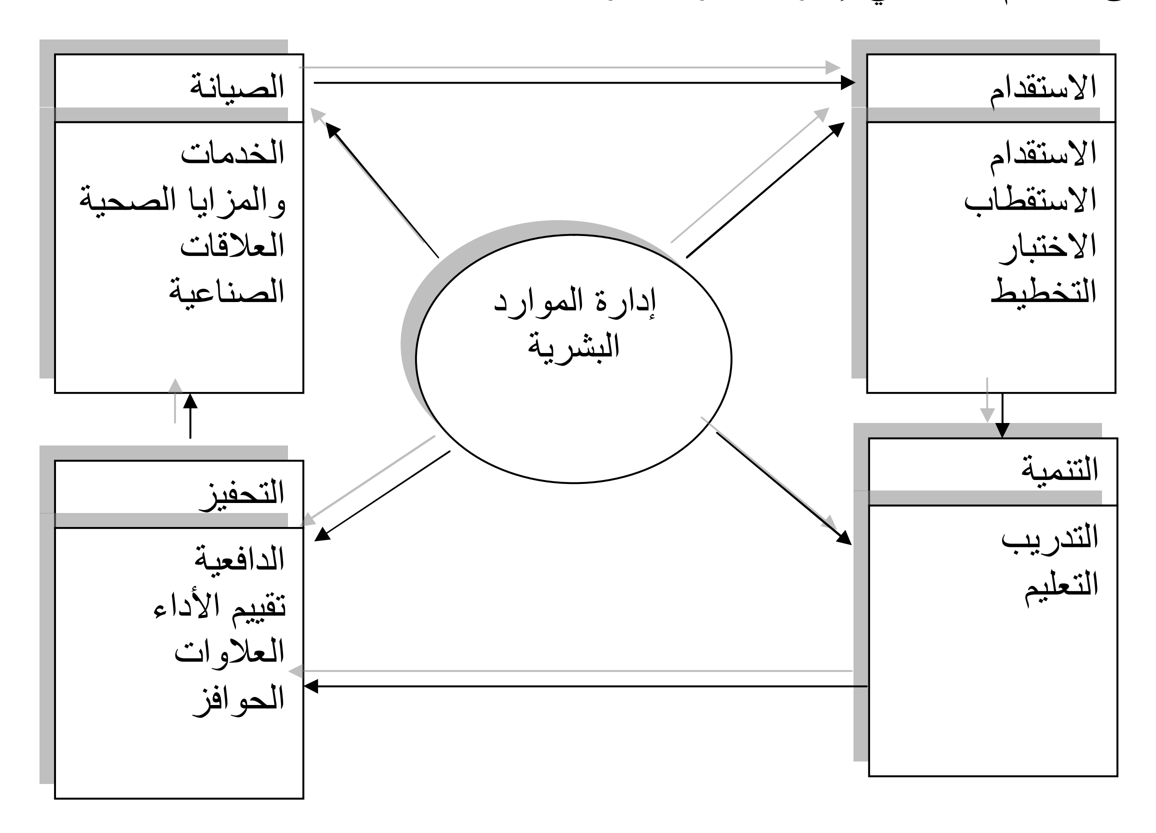
[1] : أنظر- Genevieve lacono:gestion des ressources humains,ed Casbah,Alger,2004 , p08

[63] - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص16 .

1. إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
2. احتوائها على أنشطة متخصصة تساهم من خلالها في تحقيق الأهداف التنظيمية (وظائف إدارة الموارد البشرية).
3. تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في نفس الوقت.
4. تمارس عملها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما تسيير الأفراد داخل التنظيمات (العمالة) باعتبارها أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة العمل ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها.

ويعرفها محمد سعيد سلطان في كتابه إدارة الموارد البشرية بأنها عملية ذات أربعة وظائف أساسية وهذا التعريف يركز على المفهوم الديناميكي لإدارة الموارد البشرية .



شكل رقم 34: يبين وظائف إدارة الموارد البشرية

.المصدر: جمال الدين محمد المرسي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2006.

حسب محمد سعيد سلطان[64] ، فإن المنظمات التي تتبنى مدخل الموارد البشرية تستمر حتما بالفعالية والقدرة على الأهداف والكفاءة (أقل تكلفة).

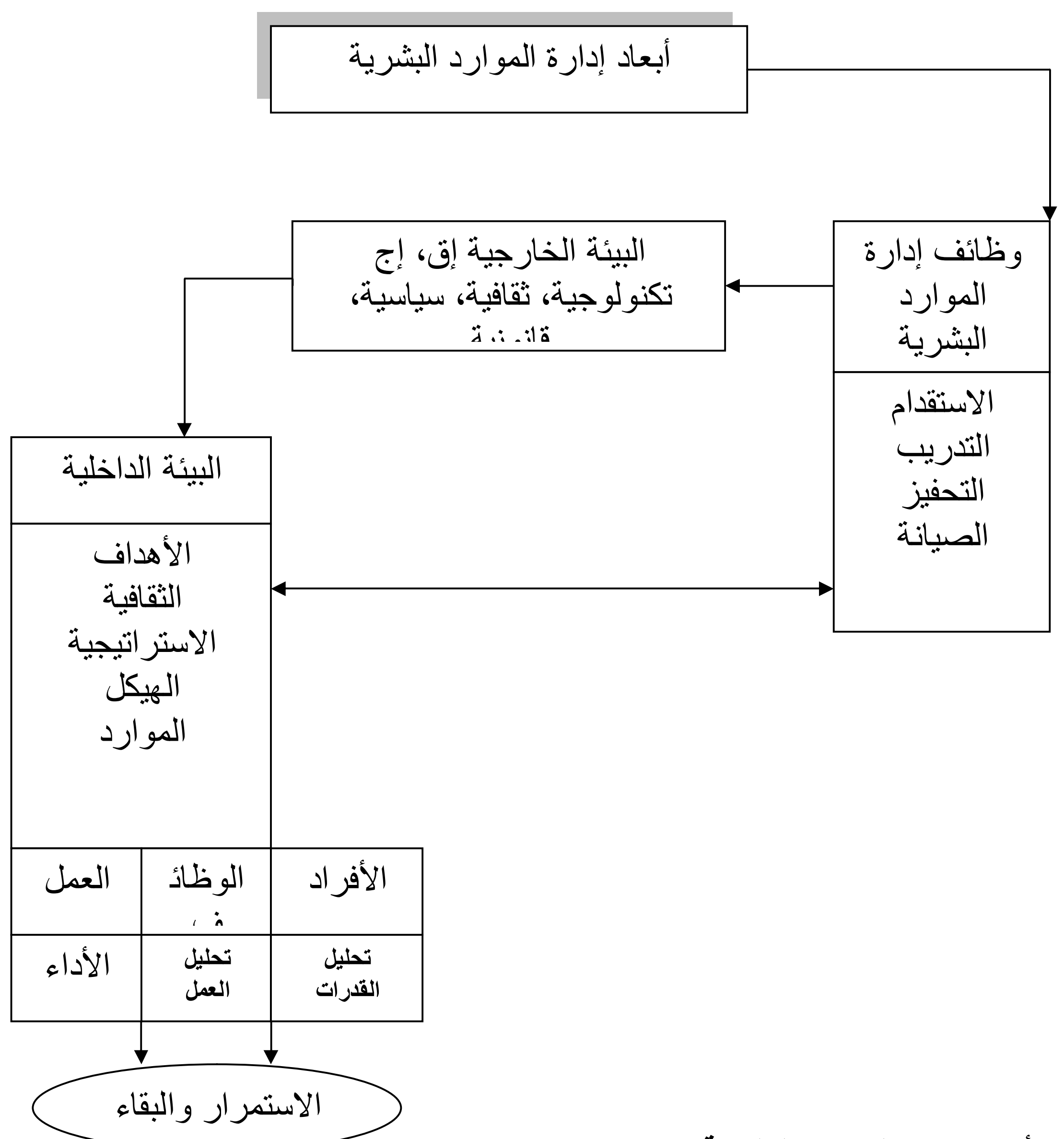
أما تلك التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستتعرض لخطر الركود أو الموت.

والفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد يعود إلى أن:

---

[64] - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، دون ط، د.ت ص33.

تاريخيا كانت هذه العملية تقتصر على وظائف تقليدية مثل مسك السجلات، دفع المرتبات، إجراء بعض أنظمة التدريب وبعض جوانب الرعاية الاجتماعية والصحية.
وبازدياد أهمية العنصر البشري تحول المفهوم من إدارة للمستخدمين أو علاقات العمل إلى إدارة الأفراد أو العلاقات الإنسانية، ثم بعدها إلى إدارة للموارد البشرية وتمت هذه العملية تاريخيا، كما سنوضح ذلك في تاريخ المفهوم.



شكل رقم 35: يبين أبعاد إدارة الموارد البشرية.

المصدر: - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، دون ط، د.ت

II- الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة لعدة عوامل نذكر منها:

1. التوسع والتطور الصناعي والذي أدى إلى زيادة حجم العمالة والمتطلبات العالية من الكفاءات والمهارات.
2. ارتفاع مستوى التعليم وزيادة الوعي مما استدعى وجود إدارة متخصصة لشؤون العاملين.
3. زيادة التكلفة على العمالة المتخصصة.
4. القوانين والتشريعات واهتمامها المتزايد بالعنصر البشري بالإضافة على تعقد البعض منها خاصة في ظل العولمة.
5. ظهور المنظمات والشركات المتعددة الجنسيات مما يستدعي موارد على درجة عالية من التكوين والكفاءة (عولمة الفرد).
6. زيادة دور النقابات العمالية والمشاكل الناجمة بين العمال والإدارة.
7. ارتفاع مستويات انتظارات العمال داخل التنظيمات بارتفاع مستويات المعيشة وزيادة الوعي الثقافي التنظيمي.

وحسب علي السلمي[65]. ترجع الأهمية المتزايدة لعاملين:

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، يعني أن قدرات الإنسان ودوافعه هي العنصر الأساسي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الأهداف.

فيما يرى آخرون تزايد الأهمية في:

- تغير احتياجات العاملين، فالمنظمات الحديثة تهتم أكثر بالعنصر البشري من خلال برامج الأمم المتحدة ONU تعقد المهام الإدارية جراء المنافسة الحادة، التطور التكنولوجي الهائل، وعدم الاستقرار الذي أصبح يميز التنظيمات فكل شيء في تغير إلا التغير.
- زيادة درجة التدخل الحكومي في تشريعات العمل المختلفة سياسة الأجور، برامج الوقاية والأمن، علاقات العمل كل هذا يستدعي عمالة متميزة.
- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء .
- الحاجة إلى نظم معلوماتية خاصة بالجانب البشري.
- الحاجة إلى وضع سياسة عامة في مجال إدارة المورد البشري تشمل: تخصص العمل، الأجور، التحفيز، العدالة، الولاء..."

كما يحدد جمال الدين مرسي عوامل إضافية ساهمت في زيادة الاهتمام بالموارد البشرية تكمن في:[66]

- مساعدة العاملين في تقبل التغير.
- تنمية القدرة التنافسية للمنظمة.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة.

فالمورد البشري يعتبر أهم الأصول التنظيمية، وهو العنصر الوحيد القادر على التحكم في المفاهيم والتصورات والسلوكيات الجديدة، في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا هو سر نجاح الشركات العالمية مثل IBM ، TOYOTA وغيرها.

ولعل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمر عبر:

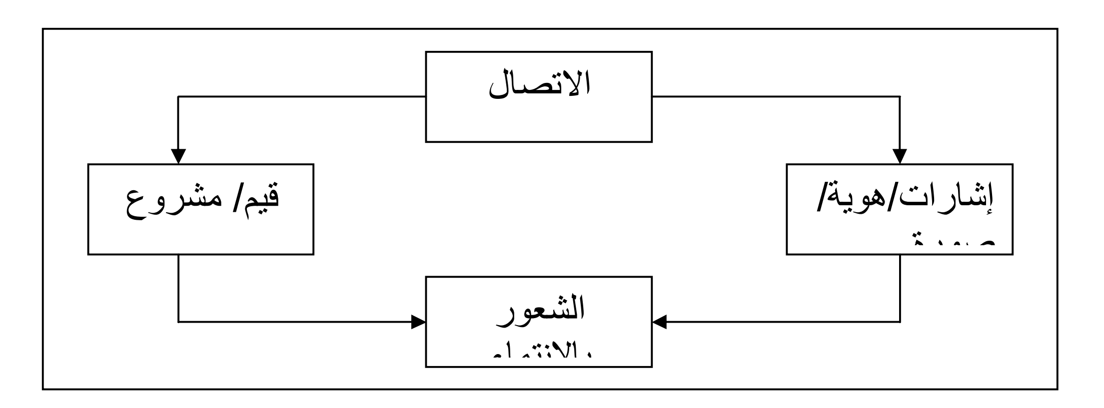
1. الاختيار السليم لذوي القدرات والكفاءات القادرة على خلق الجديد وأخذ زمام المبادرة.
2. تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسن بيئة العمل.

---

[65] - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص31.
[66] - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص23 .

3. تحقيق الرضا الوظيفي.
4. تحقيق صورة عمومية جيدة في المجتمع والشرعية المجتمعية .
5. تحقيق الاتصال الفعال.

ويربط الأستاذ فضيل دليو العلاقة بين الاتصال والصورة العمومية وفق المخطط التالي[67].



شكل رقم36: يبين العلاقة بين الاتصال والصورة العمومية

.المصدر:فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار ع عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003

والمؤسسات التي تفشل في إشباع الحاجيات الخاصة بعمالها، فمن غير الممكن أن تنجح في تحقيق الميزة التنافسية وقد أكدت دراسة مؤسسة Towers Perrin الاستشارية عام 1993 حول الميزة التنافسية والتي كانت العينة البحث تشمل (3000) ثلاثة آلاف مدير موارد بشرية[68].

النتائج:

1. تأثر العولمة والعجز في قوة العمالة بالإضافة إلى التغيرات الجوهرية في خصائص المورد البشري كانت أهم العوامل المؤثرة على التنافس.
2. عدم إشراك إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية والرضا المهني والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
3. إن أكبر التحديات التي تواجه مديرو الموارد البشرية، تكمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي (من التطبيق التقليدي للوظائف إلى التخطيط المستقبلي).
4. يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى لتحقيق الجودة في تقديم خدماتها للجمهور المستهدف، مع التزام المرونة التنظيمية.
5. يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر استجابة لمتطلبات الجمهور.
6. سياسات ممارسات إدارة الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين ومختلف مدراء المصالح بالمؤسسة .

[67] - دليوفوضيل: اتصال المؤسسة، إشهار ع عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص56.
[68] - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 25

III- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

إن التطور الحقيقي لإدارة أو ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء بطريقة إمبريقية في البيئة الصناعية الضخمة وكانت تعني بالإجابات الحرجة للمسيرين آنذاك. (ظروف وكيفية عملها) فكانت الرابط بين تطور المؤسسة وبيئتها التي تنمو فيها.

ولفهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لابد من تتبع الفهم التاريخي لها Archéologique بالدرجة الأولى[69].

لكل باحث وجهته في معالجة تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية وبعد اطلاعنا على معظم ما كُتب في الموضوع اختار الباحث ما يراه مناسبا.

مراحل النمو:

إن تطور الموارد البشرية: أدواتها، مناهجها، تمثلاتها.... الخ مرتبط فعليا بالتطور التاريخي الاقتصادي والذي بدوره مرتبط تواتريا مع التغير في الحقبات الاقتصادية التي تغطي الحملات الاجتماعية الحاملة للتغير.

ودون الغوص في التاريخ الاقتصادي نشير إلى المراحل الكبرى التي ميزت تطور وظيفة الموارد البشرية.

المرحلة الأولى: مرحلة التكوين والنشأة 1914 – 1945 .

إن قبل سنة 1914 لا تاريخ يذكر لوظيفة الأفراد من الناحية العلمية أو بالمفهوم المؤسساتي، نقل هذا، لأن تاريخ الأفراد وممارساتهم المهنية ظهر بظهور الإنسان على وجه الأرض.

فكانت إدارة الأفراد آنذاك، تطبق من طرف أرباب العمل أنفسهم، وإن الظروف التي أدت إلى ظهور إدارة الأفراد والتي دفعت بها إلى تخصص قائم بذاته تعود مباشرة إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى (ح ع I) وذلك في بيئة معقدة مرتبطة بالتحولات الاقتصادية في تلك المرحلة، وكانت تتمحور حول محورين أساسين هما:

المحور الأول: نظري والمحور الثاني مؤسستي أو تشريعي.

1 . محور التشكل النظري:

ينقسم هذا المحور إلى مكونين ذو تتابع كرونولوجي ويتموقع الواحد فوق الآخر، تبعا للحقبات التاريخية لتكامل العلاقة بينهما.

- من جهة ظهور الرأسمالية الحديثة المرتبطة بالصناعات الضخمة في محتوى اجتماعي معقد، وكانت المؤسسات الصناعية الضخمة تمثل الأرضية التي ستنشأ منها إدارة الموارد البشرية فيما بعد، من خلال بعض الرواد الذين درسوا التنظيم وكان الفرد إحدى مكوناته أمثال: ماكس فيبر، تايلور، فايول... وغيرهم.والذين كانوا بمثابة المفكرين الأوائل لوظيفة الأفراد أما التيار النظري الثاني فيتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية ذات القراءة الجديدة للإنسان في التنظيم "
- القراء ة البسيكوسوسيولوجية" وهناك كانت الانطلاقة الحقيقية لدى المجتمع الغربي، لأن المجتمع الإسلامي، الاهتمام بالفرد لم يكن وليد الصدفة أو التطور الاجتماعي، لكن قيمة الفرد كامنة في جعله خليفة في الأرض، وهذا الفرد هو الذي سجدت له الملائكة إلا إبليس الناكر للحقيقة.
- ولا ينكر هذه الحقيقة اليوم إلا أبالسة الإنس الذين يعيشون انهيار قيمي وتاريخي مزمن .

2. المنظرون الأوائل لإدارة الأفراد:

ثلاثة مفكرين أساسيين ساهموا في تطوير بطريقة مباشرة مثل تايلور وفايول بمقاربات تنظيمية كان لها الأثر الواضح على تشكيل وظيفة الأفراد. أو بطريقة غير مباشرة مثل ماكس فيبر.

---

[69] -g, Lacono,ibid. p15.

- **ماكس فيبر:**

قام هذا الباحث بإنجاز معتبر في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، حيث صدرت له كتب في السنوات 1880 – 1920 وكان شاهدا على الثورة الصناعية والفكر السائد في مختلف الظروف التي سبقت هذا التطور.

تحدث ماكس فيبر عن الأخلاق الدينية كعامل معيق أو كابح للتطور الاقتصادي في كتاب أسماه" الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية" وفي كتاب آخر تحدث عن "الاقتصاد والمجتمع".

هاجم فيبر مكونات وأسس النسق الاقتصادي، ولم يكن ينوي بناء نظرية للمؤسسة، لكن مساهمته كانت في معرفة المكانز مات السوسيولوجية لمبدأ عمل الاقتصاد.

كل هذا ساهم في تحديد معالم هذه النظرية (نظرية للمؤسسة) وكان هذا التأثير جليا عن طريق مساهمته في نماذج تطبيق أو تنفيذ السلطة، هذه الأخيرة تكون على حسب الوضعيات المختلفة داخل المؤسسة (موقفية).

وتحدث عن السلطة الكاريزمية التي تتعدى حدود المجتمع، بالإضافة إلى السلطة التقليدية المتوارثة (تاريخية) كما تحدث عن سلطة العقل المعتمدة على القوانين وتميز الدولة العصرية البيروقراطية، والتي من خصائصها:

- لا يجوز نقل السلطة ولا امتلاكها.
- مهيكلة ضمن قواعد تنظيمية هرمية (إدارية).
- تكون فيها الوظائف محددة (ظهور مبدأ اتخاذ القرار).

وبهذا يكون ماكس فيبر أول من أدخل نظرية لتسيير المؤسسات "البيروقراطية".

- **طايلور:**

نظر هذا المفكر لنموذج آخر من الإدارة الخاصة بتنظيم العمل حيث فكر في محتوى الصناعة الأمريكية في بداية القرن20: المنظمة بالنسبة لتايلور هو النموذج الذي كان يتمنى أن يضعه موضع التنفيذ، وكانت ترتكز على التقسيم العمودي للعمل، وعلى مبدأ تخصص العمل، وتعرف التايلورية بـOST وهو التنظيم العلمي للعمل L’Organisation Scientifique du Travail .

ويدور حول ثلاثة محاور:

– تقسيم المهام والمسؤوليات.
– الهرمية.
– وحدة القيادة والتوجيه.

بالنسبة لتأثير هذه النظرية على تطوير إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد آنذاك، أو علاقات العمل أو المستخدمين. تتمثل في ثلاثة نقاط أساسية:

– عملت على تشكيل المنظمات حول "وحدة قياس الزمن" وتحدي الزمن .

– يتمثل التأثير الثاني في تصنيف الوظائف حسب درجة تعقيدها والشروط الواجب توفرها في كل وظيفة ومثلها تايلور في العامل المتخصص OS والعامل المؤهل (OQ) أو عون التحكم « AM »

كل هذه التعليمات التايلورية نتج عنها فيما بعد ما يعرف في إدارة الموارد البشرية الحديثة بـ: توصيف الوظائف (DDP) .

وإن انتشار هذا النموذج الخاص بتنظيم المؤسسة ساهم في تطوير المؤسسات الصناعية، وبعث إجراء هيكلتها.

تطورت أعمال تايلور فيما بعد من طرف باحثين آخرين، أمثال هنري فايول، لكن دائما كان الهدف هو التنظيم ككل.

- **مساهمات هنري فايول:**

دعم فايول منطق المنظمة الإدارية "نموذج الإدارة" ووضح مختلف الوظائف الواجب تواجدها في كل منظمة والتي تترجم بطريقة محددة وواضحة من خلال الهيكل التنظيمي.كما أكد فايول على الدور المهم للقائد في عملية الاندماج والتكامل الوظيفي.وأدخل بقوة الإدارة الهرمية وفرض من خلالها قواعد عسكرية (تطبيقات عسكرية) :

- وحدة القيادة.
- الإدارة الموجهة للأفراد.
- مبدأ التخصص (رهان الإدارة السلطوية).

إن تأثير كل من تايلور وفايول على إدارة الموارد البشرية كان بالغ الأهمية.

لكن الانتقادات الموجهة فيما بعد لهذه الأنظمة والتي لم تراع الخصائص النفسية والاجتماعية للعمال، وجعلت من العامل مسمار في آلة عملاقة، أدت إلى ظهور اتجاهات أخرى أكثر مرونة وأكثر إنسانية.

- **مدرسة العلاقات الإنسانية :**

ظهر هذا الاتجاه في بداية الثلاثينات "1930".

وهذا الاتجاه مهيكل في مرحلتين:

- **المرحلةالأولى:** دراسة ظروف العمل في شركة الهاوثورن التابعة لـ Western Electrique

في هذه الدراسة استعمل مايو وزملائه تغيير الظروف الفيزيقية للعمل ثم ساعات العمل إدخال بعض والتحفيزات وفترات للراحة.

فأظهرت النتائج الأولية تأثير لتغير ظروف العمل على الفعالية ولأول مرة في تاريخ التنظيم يتم إدماج البعد الخاص بظروف العمل كعامل أساسي في الإدارة.

ويعتبر مدخل العلاقات الإنسانية عامل مهم في تشكيل مدخل الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية.

- **المرحلة الثانية:**

وهي مهمة بالنسبة لإدارة المسار الوظيفي والخاصة بدراسة التحفيز والاندماج في العمل وهذه ما تحدثت عنها نظرية ماسلو.

- **نظرية الحاجات لـ MASLOW :**

بالنسبة لماسلو تتدرج الحاجات الإنسانية لدى الفرد من الحاجات الضرورية الأولية إلى الحاجات الارتقائية الثانوية ، ثم طورت هذه النظرية فيما بعد من طرف الباحث هرزبرغ HERZBERG حيث أكد أن تحقيق الذات غاية كل إنسان.

بالنسبة لهرزبرغ الرهان الأساسي هو المصالحة والموافقة بين محيط العمل وباقي نواحي الحياة لدى الفرد العامل.

وبعبارة أخرى، كان يكافح بقناعة ضد مفهوم "تقسيم العمل" وعمد إلى الإثراء الوظيفي.

وكان تأثير هذه النظرية على إدارة الموارد البشرية تأثير مباشر فيما يخص شروط وظروف العمل الخاصة بالوظائف، والتي تعتبر جزءا مهما من إدارة الموارد البشرية، كما تدخل نظرية إشباع الحاجات في إدارة المسار المهني للعامل " علاوات مختلفة، تحفيز".

- **دراسة بورترو J.LOISH :(**دائما تابع لتطور إدارة الموارد البشرية**)**

هما أول من أشار إلى العلاقة الضيقة بين المنظمة وبيئتها واعتبرا المنظمة نسق مفتوح له منطقه الخاص (النظام الداخلي) والذي يتأثر بنظام البيئة الخارجي وهذه البيئة ممثلة في السياسة، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، التشريعية، والتي تفرض على المؤسسة قوة ضغط.

وهذه الطريقة في تصور المنظمة كانت ذات أهمية كبيرة في إعطاء معنى لإدارة الموارد البشرية كما ساهمت في معرفة انتظارات الأفراد، خاصة فيما يتعلق بتصوراتهم نحو المؤسسة ونحو العمل، ومن هنا يمكن تحديد العوائق التي تواجه المؤسسة.

- **هاربرت وماركس:**

هذان الباحثان عملا على تشكيل ما يعرف بالعقلانية المحدودة، والخاصة بعملية اتخاذ القرارات عكس تايلور تماما حين فكّر في The best way حيث أنّ هاربرت سيمون ومارش أكدا على أن هناك عوامل كثيرة تدخل ضمن تشكيل القرار وإعطائه مصداقية وهذه العوامل توجد في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، ومتخذو القرار قلما يتعبوا أنفسهم في البحث عن المعطيات الخاصة باتخاذ القرار ويكتفون بأبسط المعلومات، وبما هو متوفر وهذا يعطي عقلانية محدودة، حسب الباحثان، وهنا يتوجب على إدارة الموارد والبشرية خلق بنك معلومات دائم ومتجدد.، وبهذا قد ساهم الباحثان في تطوير إدارة الموارد البشرية، لكن مساهمتهما كانت متواضعة وقليلة الاستعمال، إلا في مجال اتخاذ القرار.
لكن إدخال هذه العوامل التي تحدثنا عنها الداخلية والخارجية أعطى البعد الاستراتيجي لهذه الوظيفة RH.

- **أعمال كروزيه وفريد بارغ:**

فيما يخص فهم المؤسسة فإنها تسير في نفس الاتجاه النظري السابق، مساهمتهما توجد أساسا في ما أضافوه للتحليل الاستراتيجي عبر:

- **المسلمة الأولى:**

ملاحظة سلوك الفاعلين، المرتبط بمحتوى بيئي ينتمون إليه أو التابعين له.
كل فاعل تملك هامش من الحرية تمثل فضاء للاستقلالية ويحدد مناطق عدم التأكد في قيادة المظمة.
إن إحدى نتائج هذا الهامش من الحرية والاستقلالية والذي يمتلكه كل فاعل تمثل عقلانية معقدة.

- **المسلمة الثانية:**

والتي يرتكز عليها التحليل الاستراتيجي المشكل من طرف علم اجتماع التنظيم، والتي يعطي مفهوم السلطة معنى مركزي في قيادة المنظمات. كل هذا فيما بعد كان إحدى اهتمامات الموارد البشرية .

- **مساهمة التحليل الاستراتيجي كما هو مطور من طرف كروزيه وفريد بارغ :**

إن سلوك الأفراد داخل التنظيم يفترض أخذ بعين الاعتبار التوازن غير المستقر بين "الفاعل والنسق" ومن هنا يمكن إدخال عنصر القوة كعنصر في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك بين منطق الفرد ومنطق الجماعة، منطق المسؤول ومنطق التنظيم، صراع قوتين فاعلتين: يعتبر هذا رهان أساسي لدى إدارة الموارد البشرية، فإضافات علم اجتماع التنظيم وهؤلاء العلماء يكمن في أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي معقد لامتلاكها نسق من القيم وخضوعها لعلاقات القوة والسلطة ودعم هذا الاتجاه في فرنسا من طرف كل من : BROUNOUX
R.S SAINSAULIEU PHRIBARNE – J.K LE GOF والكندي MINTZBERG
ومساهمتهم في إدارة الموارد البشرية هو جعل المنظمة كما قال SAINSAULIEU هي "قضية مجتمع" أي هذه ظاهرة اجتماعية وتمثل التساؤلات الكبرى للتجمعات، وأدخلوا قضية أن المؤسسة تمثل الهوية الثقافية والتي أصبح هذا المفهوم فيما بعد :" ثقافة التنظيم" من صلب اهتمامات الموارد البشرية.
فالكل ساهم بطريقة أو بأخرى في مواضيع أصبحت فيما بعد من الاهتمامات المركزية لإدارة الموارد البشرية

- **تحديث إدارة الموارد البشرية:**

ü **الإدارة الاستراتيجية للكفاءات والأعمال:**

على حسب تعريف P.G GILBERT et PARLIER يعتبر هذا النوع من الإدارة انطلاقة لهندسة الموارد البشرية والذي يتمثل في تصور لوضع خطة عمل ومراقبة سياسات وممارسات بهدف تقليص الفجوة بين الحاجات والموارد داخل المؤسسة.
فالتسيير التنبؤي يدخل ضمن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والذي يكشف عن تدور الأعمال والوظائف والقدرات، استعمال هذا النموذج أدى إلى التخلي شيئا فشيئا عن النماذج التقليدية وهذا أعطى نتائج ميدانية من خلال عنصرين أساسيين:

- الانتظارات الجديدة للأجزاء في ظل النموذج التايلوري والفوردي Forde (التطور الإداري) وعجز الأنظمة التقليدية على إشباعها .
- إدخال التقنيات الجديدة في إدارة المؤسسات وفسح المجال أمام الدراسات والبحوث فيما يخص المتغيرات الديمغرافية والبشرية، وتكييف الأفراد للتكنولوجيا ومن هنا يوجد من يقول بأن الإدارة الاستراتيجية هي الوجه الصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية ونبين هذا من خلال العرض التالي:

- **النموذج الأول:**

1960 إستراتيجية إدارة الإجراء، نموذج كمي إحصائي (تخطيط الموارد).

- **النموذج الثاني:**

1970 / 1975 إستراتيجية إدارة المسار المهني وهي إستراتيجية كيفية.

- **النموذج الثالث :**

1980 إستراتيجية إدارة الوظائف والكفاءات (ديمغرافية المؤسسة).
بالنسبة لمفهوم إدارة الكفاءات كإحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية قد فرض نفسه في التسعينات (1990) وليس هذا القطيعة مع النماذج السابقة ولكن جاء هذا المفهوم كإثراء لمفهوم الإدارة الاستراتيجية بأن كل عامل أو أجير هو طاقة وقدرة بحد ذاته تابع للمؤسسة وهذا مهما كان المنصب الذي يشغله.
وبموجب هذا العقد أصبح لكل فرد الحق في مسار مهني مؤهل.
وبموجب هذا العقد تم إدخال مفهوم المنظمة المؤهلة والتي فتحت جسرا بين المنظمة ومؤسسات التعليم والتأهيل.
وفي مرحلة أخرى في مؤتمر Deanville تم تحديد مفهوم الكفاءة المهنية وهي :" تركيب معرفي وخبراتي وممارسة وسلوك إنساني ضمن محتوى محدد في وضعيات تنظيمية معينة تم المصادقة عليها وللمؤسسة حق تحديد مؤشراتها وتقييمها وتطويرها"[70].
والاتفاق حول مفهوم الكفاءة التنظيمية يتم عن طريق حوار داخلي بين الفاعلين، من موارد بشرية والمكونين، والباحثين، والمسيرين.
فهي معطى تنظيمي، أعطى للموارد البشرية تصور جديد لسببين :

1. لأنه تجمع بين البعد الفردي والبعد الجماعي، بين مصالح الأفراد ومصالح التنظيم.
2. أدخل مفهوم جديد حول المعطيات البنيوية لبيئة غير مستقرة والتي يصعب التحكم فيها .

هذا النموذج التحليلي أعطى تفكيرا جديدا لممارسات الموارد البشرية، وانتشر بسرعته داخل المؤسسات المختلفة لكن بوتيرة متفاوتة، على حسب الممارسات التنظيمية لمختلف النماذج التقليدية والمعاصرة، واكتساب نموذج والتخلي عن آخر لا يتم فجأة وإنما يحتاج إلى مراحل زمنية وإحداث التكيف (التدرج).
ورغم هذا يبقى العلم ينتقد والجديد يتمول إلى قديم وهكذا الصيرورة العلمية.

---

[70] G. Lacono: ibid p32 ; ترجمة شخصية

IV- التساؤلات الكبرى لممارسات الموارد البشرية- خلال التسعينات- :

إن الأزمة التي حدثت خلال السنوات 1993 – 1997 على مستوى العالم على جميع الأصعدة والمستويات ومشاكل الإرهاب التي طرحت وقضايا الأمن الدولي وانخفاض سعر البترول وزيادة الحروب والمجاعة في العالم وانتشار الأمراض المختلفة الفيروسية ...)

لا محال من أنه انعكس على المؤسسة كما انعكس على باقي مكونات المجتمع، خاصة زيادة الاهتمام بالعولمة والنظام العالمي الجديد.

حيث تعرض آلاف العمال في مناطق مختلفة من العالم إلى التسريح وغلق العشرات من المؤسسات والمصانع.

وأصبح على المفكرين والباحثين التفكير في خلق أنماط تسيريه جديدة تتسم بالإبداع والمرونة، وأصبحت كل المقاربات السابقة موضع شك وتساؤل لعدم استجابتها لهذه التحولات، ولم تستطع التكيف معها كما فشلت مؤسسات الحماية والرعاية الاجتماعية في أداء مهامها، واشتدت حدة الرأسمالية، مما صعب عملية الاندماج الاجتماعي للأفراد خارج إطار العمل أو الشغل.

وفقدت الدول هيبتها، واختلت كل أنساق المجتمع وأصبح كل شيء محل تساؤل حتى الدولة نفسها وأصبح كل شيء محل تساؤل حتى الدولة نفسها وهذا أدى إلى أزمة فلسفية كما صورها روزنفال(PIERE ROSEN VALON)[71] مسّت نظام القيم، الشرعية، التوجهات الكبرى للمجتمع، أدى في بعض الأحيان إلى مشكلة الهوية بكل أبعادها.

وللخروج من هذه الأزمة الإدارية لابد من اعتماد مدخل تنظيمي يجيب عن كل التساؤلات المتعلقة بـ:

1. التضامن الاجتماعي والتسيير العمومي.
2. الوقاية والأمن وتدخل الدولة.
3. الأجور وإعادة الهيكلة.
4. التوظيف ومناصب الشغل.
5. البطالة والاندماج الاجتماعي.
6. إعادة توزيع الثروة.
7. الممارسة السياسية أو الديمقراطية
8. الأعباء الاجتماعية المثقلة
9. التوجه الإيديولوجي والعقدي

فلابد أن تمس التعديل كل جوانب الممارسة الإدارية بما فيها الموارد البشرية التي يجب أن تعيد صياغة نفسها وهيكلة نظامها لتستجيب للتحديات.

ولابد لها أن ترتقي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في مجال الموارد البشرية والقيادة الاجتماعية للمنظمة وعليه يجب أن تتولى الدور الاستراتيجي المنوط بها.

في مدخل مدينة القرن الواحد والعشرين

V- إدارة الموارد البشرية كوظيفة – إستراتيجية- :

إن شرعية الموارد البشرية تغيرت صورتها سلبيا من خلال النتائج غير المشجعة للقرارات المتخذة في الجانب الاجتماعي للمنظمة رغم زيادة الدور المعطى لها في العشرية الأخيرة.

وحتى تأخذ موقعها الاستراتيجي لابد من تنويع مهامها ابتداء من المشاركة في اتخاذ القرار ووضع الأهداف وتنفيذها ومتابعتها خاصة فيما يتعلق بالأفراد.

كما يجب أن تساير التغيرات التي تمس المؤسسة، وإشرافها على النظام القيمي وثقافة المؤسسة.

---

[71] G. Lacono: ibid, p 34

والمساهمة في تحقيق انتظارات العمال والمسيرين، والتحكم في علاقات العمل والعمل على تطوير إطاراتها وأدواتها المنهجية، والتدخل وعصرنة عملها، مما يسمح لها بمراقبة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم فإدارة الموارد البشرية يجب أن تلعب دور صندوق الوسائل Boite à outils تقود من خلالها المؤسسة بمهارة عملية ومعرفية كما حدد JEAN PIENE CITEAU في كتابه

Gestion des Ressources Humains

والتي تتمثل في:

1 – أدوات القيادة (الاتصال – التقرير الاجتماعي – لوحة القيادة التدقيق..)

2 – أدوات إستراتيجية (إدارة مستقبلية للكفاءات والوظائف)

3 – أدوات وثائقية (إدارة المعارف)

4 – أدوات معلوماتية (أدوات تكنولوجية وبرامج تسييرية)

وحتى تنجح إدارة الموارد البشرية في الإجابة على التساؤلات الكبرى ومواجهة التحديات يجب أن تتمكن من الأدوات المنهجية العلمية الكمية والكيفية المعروفة في مختلف العلوم حتى تستطيع أن تمارس مهامها بعلم ومهارة.

VI- محور التشكل التشريعي (القانوني) (نقطة ارتكاز DRH)[72]:

إن تطور تشريعات العمل شكلت الأرضية أو الصرح المؤسساتي الذي كان بمثابة الجذور الأولى لتطوير وظيفة الأفراد.

والتطور السريع للتشريعات الاجتماعية كان نتيجة التحولات الاقتصادية والسياسية.

وتعود الجذور الأولى إلى القرن 19 كما يلي:

- قانون 1841: يمنع عمل الأطفال.
- قانون 1884: يعترف بالنقابات العمالية.
- قانون 1898: يعترف بحوادث العمل.
- قانون 1906: يحدد العطلة الأسبوعية.
- قانون 1906 : (آخر) يحدد إنشاء أول وزارة للعمل .
- قانون 1919:تحدد ساعات العمل بثمانية ساعات لليوم مع إدماج الاتفاقيات الجماعية.
- قانون 1925: أدخل تعريفة التعلم والتدريب .
- قانون 1928: خاص بالضمان الاجتماعي للمسنين والمرضى والعجزة.
- قانون 1932: حدد مبدأ التعويضات العائلية.
- قانون 1936: اتفاق Matignon حول العطلة الأسبوعية مدفوعة الأجر رغم كل هذا إلا أن الحروب حالت دون تطبيق هذه التشريعات في فترات معينة. إلا أنها استعادت مكانتها بعد 1945 بعد (ح ع II) مما أعطى دفعا جديدا لتطور مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية.

المرحلة الثانية: تطور إدارة الموارد البشرية 1945 – 1975 .

في هذه الحقبة كان المناخ الاقتصادي والسياسي ملائم مما سمح بدفع عجلة تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وفي هذه الحقبة تم هيكلة كل وظائف المؤسسات. (تحديد البنيات، وضع إجراءات العمل، تصميم الوظائف).

وفي هذه المرحلة مرت الموارد البشرية بثلاثة (03) تغيرات جذرية، أعطت لها البعد الحقيقي.

1. نموذج الدولة الحامية: (الراعية) : **l'Etat Providence :**

من الصعب تحديد ظهور تاريخ هذا النموذج، لكونه عرف قرون ممارسات ترتكز على أن الدولة هي التي تضمن الحد الأدنى من التضامن والرعاية.

لكن تَمَظْهُرِهِ النظري كان في منتصف القرن 18 ، وكان قانون 22 مارس 1841، هو انطلاق تدخل الدولة في الميدان الاجتماعي والذي عمل على الحد من عمل الأطفال وبالضبط في تفكير BISMARK ظهرت الجوانب النظرية بأكثر وضوح (الصحة والنظافة والعناية للجميع).

لكن ابتداء من 1945 أين تم وضع الإطار النظري للدولة الراعية Le Promoteur du Social في فرنسا.

ويتضح هذا في زيادة الميزانية الخاصة بهذا المجال والتي تعدت 12% من PIB في سنة 1913 و 45% سنة 1995 .

- **الإطار النظري للدولة الراعية:**

الأسس النظرية لهذا النموذج نتج عن تلاقي ثلاثة تيارات فكرية:

– التيار الفكري الماركسي (دفع الدول الرأسمالية إلى إعادة توزيع المداخيل).

– التفكير الكنزي الذي يلح على أن استقرار الاقتصاد يكون من خلال الحفاظ على دخل الفرد حتى في وقت الأزمات (تخصيص علاوات ومنح).

---

[72] انظر في هذا المجال : G. Lacono . ibidem

– اقتصاد لفائدة الجميع والذي طوره SAMUELSON و RICHARD MUSCRAVE واللذان ألحا على الدول لخلق مرافق عمومية، اجتماعية انطلاقا من القطاع الخاص.

من هذه التيارات الثلاثة تشكل مفهوم الخدمة الاجتماعية أو الخدمة العمومية، والتي ترتكز على مبدأين:

- التدخل العمومي لتعديل وتنظيم النشاطات الاقتصادية.
- مبدأ التعاون والتضامن والذي بدأه BIVERIDGE في كتابه[73] "عمل للجميع في مجتمع حر".

Un travail pour tous dans une société libre

ثم دعم هذا الاتجاه من طرف MUSCRAVE فيما بعد وتأسيس شرعية الفعل العمومي .

هذان المبدآن أثر بصفة كبيرة جدا على تطور إدارة الموارد البشرية في فرنسا وأوربا، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المسؤولية بين المسيرين والسلطات العمومية من أجل وضع سياسة خاصة بالحماية الاجتماعية والتضامن هذا نظيا أما من الناحية العملية كلفت الدولة الراعية بثلاثة مهام أساسية .

– وظيفة المنح العائلية.

– مهمة استقرار التوازن الاقتصادي ومستوى الدخل.

– مهمة إعادة التوزيع لتصحيح الفارق في مواجهة عدم التوازن الاقتصادي وزيادة الرواتب وتعديل سياسة الوظيف العمومي .

وقد استعملت الدولة الحامية وسائل مختلفة لتحقيق أهدافها سواء عن طريق غير مباشر والتخطيط الاستراتيجي لبرامج الحماية الاجتماعية ومسايرة التحولات الاجتماعية الكبرى أو عن طريق مباشر بإنشاء مؤسسات الرعاية الاجتماعية مثل وزارات التضامن.

2. اتفاقيات فورد: الإطار النظري لشرعية إدارة الموارد البشرية:

رغم أن أعمال فورد كانت بين ح ع I و ح ع II إلا أن مصطلح " الفوردیزم Le Fordisme " قد استعمل بتمييز النموذج المتطور الذي عرفته الدول المتقدمة في الثلاثينات، ويمثل التوازن الاقتصادي والاجتماعي.

ومن خصائصه:

- ارتكز على أعمال تايلور وخاصة OST .
- قام فورد بتصنيف العمل على حسب السلسلة Le Travail à la Chaîne .
- زيادة الإنتاج ونجاح هذا النموذج أدى إلى زيادة الاستهلاك مما ظهر التخصص في الإنتاج لدى المؤسسات.
- كما أدى إلى ظهور وحدات إنتاجية كبيرة أدت بدورها إلى زيادة عدد الأجراء .

مما استدعى الحاجة إلى التأهيل وعمالة متمكنة .

عمل نموذج فورد على إعادة تنظيم العمل من خلال تصميم الوظائف وهيكلة الأجور، ولنموذج فورد عناصر سوسيو اقتصادية أخرى أخذنا منها ما ساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية.

3. محاور تطور إدارة الموارد البشرية:

في بداية الأمر كانت هذه الوظيفة محصورة في العمل الإداري كما ذكرنا في بداية الأمر، لكن بدأت مهمتها في التطور أول ما بدأت في ما يعرف بـ: التقرير الاجتماعي Le Bilan Social .

4. التقرير الاجتماعي:

يعتبر التقرير الاجتماعي مرحلة جد هامة في احترافية في إدارة الموارد البشرية والتي بدأت مع قانون 1977 والذي فرض على كل مؤسسة تحتوي على الأقل 300 عامل من تقديم تقرير اجتماعي للمؤسسة،

[73] G.Lacono; ibidem p23

وهو تقرير سنوي يسمح بمتابعة المعطيات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية وتحتوي التقرير الاجتماعي على:

- **المفهوم:**

هو وثيقة شاملة تحتوي على المعلومات الأساسية الخاصة بالأفراد، على شكل مؤشرات لكل المكونات البشرية التي تغذي النسق الاجتماعي للمؤسسة ويتكون من سبعة (07) محاور.

- محور متابعة تعداد الأفراد.
- محور التحفيز والعلاوات والأعياد المختلفة .
- محور ظروف الصحة والأمن.
- محور ظروف خاصة (مدة العمل، التنظيم، الظروف الفيزيقية...)
- محور التكوين.
- محور علاقات العمل.
- محور ظروف المعيشة (الأجر، الأهل ....).

وهناك ثلاثة أفكار أساسية تحكم منطق التقرير الاجتماعي:

- مفهوم الزمن.
- الجرد السنوي.
- الميزانية (حساب التكلفة). ولا زال هذا معمول به في المؤسسات العمومية الجزائرية.

إن فكرة التقرير الاجتماعي دفعت بقوة عملية تطور إدارة الموارد البشرية وتشكلها.

5. المهمة La Mission:

رغم الاختلاف الكائن بين المؤسسات لاعتبارات الحجم ومجال النشاط إلى أن هناك اتفاق حول الوظائف المخصصة للموارد البشرية ، مثل المهمات الخاصة لمتابعة شؤون الأفراد ، متابعة الأجر، إدارة المعلومات...الخ متابعة عملية التوظيف ومتابعة المسار المهني بكل ما يحمله من مظاهر: تعبئة، تكوين ، ترقية ، وافيات ، استقالات ، إقالات ....الخ.

و على حسب موقعها في الهيكل التنظيمي تزيد وتنقص مهماتها.

إن التطور الاجتماعي داخل المؤسسة مرتبط بوضع حيز التنفيذ تطبيقات إدارية تشمل جوانب مختلفة وواسعة مثل مخطط الاتصال المؤسساتي إجراء تحقيقات ميدانية حول الأفراد (الرضا – الانتظارات – الروح المعنوية...) مع وضع مخطط الجودة الشاملة ...الخ.

من مهماتها أيضا العلاقات الصناعية أو علاقات العمل والعلاقة مع النقابة، تنظيم الانتخابات، إجراء الحوارات وإدارة الاجتماعات والمفاوضة الجماعية وإدارة الصراع التنظيمي ... الخ.

- **الانتقال من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية.**

هذا التحول سجل خلال الحقبة (1980 – 1990) من خلال تحديث إدارة الأفراد داخل المؤسسة، وإن تفسير حركة تحديث إدارة الأفراد يجب أن تكون محفوفة بنوع من التجرد والحذر لأسباب عدة منها:

- كون هذه العملية غير خطية تخضع لتراكم متتابع وغير موحدة)
- ضف إلى ذلك أنه متجدّر في عدة تيارات فكرية مختلفة.
- محاور إدارة الأفراد متداخلة.

6. إطار نظري متعددة الأشكال :

بعد وضع أسس التايلورية جاء التيار النفسي الاجتماعي (العلاقات الإنسانية) الذي وضع الحجر الأساس لهذه الوظيفة ثم بعد ذلك الإطار النظري الثالث الذي أثرى إدارة الموارد البشرية والذي يتمثل في مساهمات

علم اجتماع التنظيم وذلك انطلاقا من 1960، على قاعدة الأعمال والمتنوعة والتي يصعب دراستها لكثرتها واختلافاتها، لأن القضية ليس معادلة خطية متجانسة ومتتابعة.

VII- أهداف إدارة الموارد البشرية:

ليس من السهولة تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية مقارنة بمثيلاتها من الإدارات الأخرى حيث أن أهداف تلك الإدارات عادة ما تكون واضحة وسهلة الفهم حتى لو لم تكن مكتوبة. فالهدف الرئيسي مثلا لإدارة النقل هو نقل الأفراد والمواد بصورة سليمة وبكفاءة عالية وبأقل التكاليف في حين أن أهداف إدارة الموارد البشرية تختلف اختلافا كبيرا فهي تعتمد في تحديد أهدافها على ما تقدمه لها تلك الإدارات من معلومات حول ما تطلبه من قوى عاملة واحتياجات لتنفيذ المهمات الموكلة إليها وتتأثر تلك المعلومات بالسلوك الإداري لمدراء الإدارات في تحديد احتياجات إداراتهم من العاملين، كما أن أهداف وقدرات العاملين في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تحديد أهداف الإدارة ذاتها، فالأفراد العاملون في هذه الإدارة عادة ما تتدخل في اختياراتهم الإدارة العليا بالشكل الذي يحقق رغباتها، مما ينعكس في النهاية سلبا أو إيجابا على أهداف المؤسسة بشكل عام.

ومن الأهداف التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها هي:

1. أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.
2. مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية والتنافسية.
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه عمل الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.
- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى[74].
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتجها المؤسسة لعاملين.
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم على نشاطات إدارتهم العمالية.
- حث مدراء الإدارات على إتّباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم[75].

[74, 2]: محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ط1، 2004

VIII- وظائف إدارة الموارد البشرية:(لم نريد التفصيل في هذا الجانب لكثرة الأدبيات واكتفينا بما يخدم موضوع البحث).

بالنظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر بالإضافة إلى الاختلافات في التطورات الاجتماعية والسياسية التي تسود البيئة التي تعيش بها المؤسسات التي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين.

وفي ظل هذه الاعتبارات، كان من الممكن تحديد بعض من أهم واجبات وظائف إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوى العاملة على النحو التالي:

تهيئة القوى العاملة: يعني استحضار القوى العاملة بالتوعية والكمية المطلوبة والمقرر أنها سوف تتجزأ أعمال المؤسسة، ويتم ذلك بالتعرف على توصيف الأعمال، والتعرف على إعداد العاملين، ومعرفة المصادر التي يمكن الرجوع إليها ومن ثم دعوتها للاستخدام لتمر بسلسلة من إجراءات الاختيار والتعيين مما سبق فهي تضم[76]:

1. وظيفة التخطيط:

- **مفهوم التخطيط:** التخطيط هو " تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمنتجات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحدد مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف".

أو هو "النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، وإنما تأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب[77].مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة".

كما يعرف أيضا بأنه" العملية التي يتم من خلالها تحديد لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كميا ونوعيا ومقاربة هذه الحاجة مع القوى الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم بناء على استراتيجيات وأهداف المنظمة".

ويستخدم بعض الكتاب مصطلح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم ونوع الموارد ليحقق هذه الأهداف والخطط[78].

- **أهمية التخطيط:**

يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ التخصص المناسب، سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو بالمنظمة. وعلى صعيد المنظمة تتحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

تقليل كلف النشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للمورد البشري حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما كمية ونوعية الموارد البشرية المطلوبة؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟
- متى يمكن الحصول على هذه المواد؟
- أين تستخدم هذه الموارد؟

يساعد تخطيط في حسن وتوزيع واستخدام المنظمة لمواردها[79].

---

[76] - نظمي شحاذة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان.ص 15

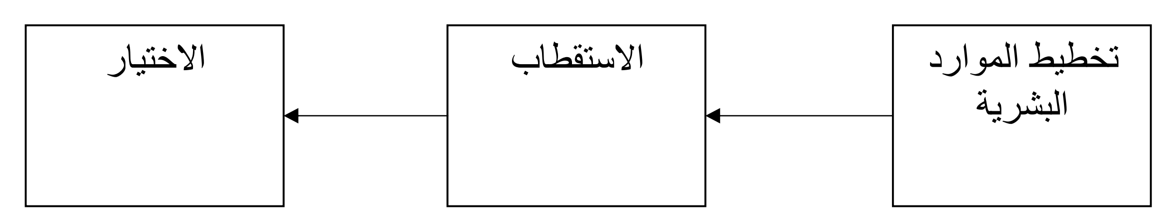
[77] - خالد عبد الرحمان الهيثي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، ط2، 2005، ص69.

[78] - خالد عبد الرحمان الهيثي: المرجع السابق، ص70.

- **خطوات وأساليب التخطيط:**
- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.
- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد "الطلب على الموارد البشرية" المطلوبة لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات.
- تحديد المتطلبات الإضافية "الصافية" في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
- تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة في الموارد البشرية.

2. وظيفة الاستقطاب:

- **مفهوم الاستقطاب:** الاستقطاب هو عملية ثنائية بين الفرد المنظمة وفي الوقت الذي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، لذا فإنها معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.[80]



شكل رقم 37: يبين دور عملية الاستقطاب في المنظمة.المصدر:شخصي

- **أهمية الاستقطاب :**
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظيفة وبأقل تكلفة ممكنة .
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين ليتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
- تقليل جمود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية تلحق عملية الاختيار والتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف .81

- **مصادر الاستقطاب :**
- **المصادر الداخلية :**
  - الترقيات
  - النقل والتحويل
  - الموظفون السابقون
- **المصادر الخارجية :**

---

[79] - خالد عبد الرحمان الهيثي: المرجع السابق، ص77.
[80] - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999، ص55.
[81] - أحمد ماهر : المرجع السابق، ص89.

- الإعلان لطالبي العمل
- مكاتب القوى العاملة الحكومية .[82]
- مكاتب التوظيف الخاصة
- الجامعات
- المدارس أو المعاهد الفنية
- الطلبات الشخصية السابق تنفيذها
- توصيات العاملين بالمنشآت

3. وظيفة الاختيار :

- **تعريف الاختيار :**

الاختيار هو :" إجراءات تتبع من قبل المنظمة ،يتم من خلال جمع المعلومات عن التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح "
وقد تتضمن أخطاء محتملة تتمثل في :

- قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة .
- رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة .

فلهذه الحساسية يقترح على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات ومتسلسلة في اتباع الخطوات ،وشاملة في جمع المعلومات في إنجاز قرار الانتقاء .[83]

- **أهمية الاختيار :**

- عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة
- فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية فيوفر لهم الاستقرار الوظيفي حيث يشعر الموظف أن فرص الترقي مفتوحة أمامه مادام أداؤه مرضيا .84
- من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار ،فالشخص الذي حاباه في هذه الوظيفة لا إلى المنظمة التي يعمل فيها ،وأثر ذلك في الفساد الإداري لا يحتاج إلى عناد كبير
- إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ،وتجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما .

- **خطوات عملية الاختيار :**

- تحديد احتياجات المنظمة من المهارات المختلفة والعدد اللازم في كل مهارة خلال فترة مقبلة .
- فحص بطاقات وصف الوظائف للوقوف على الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة لشغل الوظائف.
- تحديد مصادر المهارات الداخلية والخارجية بهدف اجتذاب الأفراد ذوي الخبرات الملائمة لشغل الوظائف الشاغرة .
- تحديد طرق الحصول على المعلومات عن المتقدمين للوظائف .
- تحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين .
- الفحص الأولي للطلبات وذلك من خلال دراسة الطلبات الواردة بالبريد لاستبعاد طلبات لا تطبق عليهم مواصفات الوظيفة ،وتستهدف هذه المرحلة إلى تقليل الأعباء المالية والإدارية التي تتحملها المنظمة .
- إجراء اختبارات وإجراء مقابلات .

---

[82] - أحمد ماهر : المرجع السابق، ص82.
[83] - صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية في إدارة الموارد البشرية، ص128
[84] ،- خالد عبد الرحمان الهيثي: مرجع سابق، ص ص(129,128)

- البحث في خلفية المتقدم ويتم ذلك بالاتصال بالمستخدمين السابقين للوظيفة ،أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم في طلب الاستخدام بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها المتقدم والمتعلقة بمستوى إنجازه وخبراته وسلوكه .
- الفحص الطبي وذلك للتأكد من خلو المتقدم للوظيفة من الأمراض ومن قدراته على تحمل أعباء الوظيفة وبالتالي توفير نفقات العلاج والتأمين ،معدلات الغياب
- قرار التعيين إذا اجتاز المتقدم للوظيفة المراحل السابقة يتجاوز فإن على المنظمة أن تقدم له عرضا وتحاول إقناعه بقبول هذا العرض.

- **تطور القوى العاملة :**

وهي تعمل من أجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية محققة للكفاءة الإدارية بأقل تكلفة ووقت[85] إذن ومما سبق فهي تضم :

4. وظيفة التدريب:

- **تعريف التدريب:** التدريب هو " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغير مهاراتي ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل والذي يصنف العملية بالسمات الآتية:
  - جهود إدارية وتنظيمية موجهة ومخططة
  - جهود مستمرة وهادفة إلى تغيير مهاراتي ومعرفي وسلوكي
  - تعتمد على مبادئ عملية التعليم
  - ينعكس بفوائد للفرد العامل عن المنظمة والمجتمع
  - تتمثل الفائدة النهائية في تحسين الإنتاجية ونوعية العمل المنجز[86].

- **مراحل التدريب:**

تخطيط عملية التدريب فيما يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة: الفرد، الوظيفة والمنظمة .

- تنظيم ومتابعة البرامج التدريبية وتتضمن هذه المرحلة النشاطات التالية:
  - ü تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
  - ü تحديد موضوعات البرنامج.
  - ü تحديد أساليب التدريب.
  - ü تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
  - ü تنفيذ البرنامج التدريبي.
  - ü تقييم الجهود التدريبية: تركز هذه المرحلة على التأكد من السؤال التالي: هل حقق البرنامج التدريبي أهدافه[87].

- **أهمية التدريب:**
  - إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
  - زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.

---

[85] - نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.ص 15

[86] - نادر أبو شيخة : إدارة المواد البشرية، ص85.

[87] - خالد عبد الرحمان الهيثي:مرجع سبق ذكره، ص231، ص233

- استخدام التكنولوجيا الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها .
- استعمال دور الجامعات والمدارس.
- تنمية المجتمع ليشمل التدريب معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية[88].

5. وظيفة الترقية:

يقصد بالترقية " شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق وظيفته الحالية ويشار للترقية بأنها حركة الموظف إلى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي للمنظمة التي يعمل بها سواء كان ذلك النقل إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها أعباء ومسؤوليات أكبر، أو توافر مراكز أفضل"[89].

أما النقل فهو تحرك العامل من عمل أو وظيفة إلى عمل أو وظيفة أخرى على نفس المستوى التنظيمي وبأجر متشابه تقريبا إلى حد كبير بدون أن يصاحب ذلك زيادة أو نقص في الواجبات والمسؤوليات[90].

- **أهداف الترقية:**

- خلق الحافز لدى الأفراد لنيل جهد أقصى لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة لأنهم سوف يكافئون على مجهوذاتهم.
- خلق الشعور بالرضا عن العمل لأن وجود فرص الترقية والتقدم أمام العاملين يخلق لديهم هذا الشعور.
- تهدف برامج الترقية إلى ضمان بقاء الحد الكافي من ذوي المهارات والكفاءات العالية في خدمة المنظمة.

- **عناصر نجاح برامج الترقية:**

قبل التطرق إلى عناصر النجاح يجب الإشارة إلى محتويات هذه الأخيرة.
- سياسة الترقية تتضمن : الترقية من الداخل أو الخارج، مواعيد الترقية، أسس الترقية.
- قوانين الترقية تشير إلى مسالك الترقية والعلاقة بين الأعمال المختلفة.
- اختيار وتقييم العاملين الأكثر ملائمة وفق أسس معينة (كفاءة / أقدميه).
- التدريب والتنمية: يعتبر التدريب شرطا أساسيا للترقية خاصة في الوظائف العليا[91].
- نظم الاتصالات: وجود نظام اتصال فعال يتضمن المعلومات عن الترقية، شروطها.

أما عناصر نجاح برامج الترقية فهي كما يلي:
- أن تكون أسس الترقية عادلة ، واضحة، ومفهومة ويقتنع بها جميع العاملين .
- توضح العلاقة بين الوظائف المختلفة بشكل سليم و يوضح جميع الفرص المتاحة أمام العاملين للترقية إلى وظائف أعلى.
- أن تكون الترقية إلى الوظائف الشاغرة بالمنظمة للوصول بصورة واضحة أمام جميع العاملين.
- من الأهمية أن يقوم المباشرين بترشيح من يستحقون الترقية، وتوضيح من لا تتوفر فيه شروط الترقية وتحديد الشروط المطلوبة للترقية في جميع المستويات وكيفية تحقيقها.
- التحقيق في الشكاوي المتعلقة بالترقية ودراستها.[92] .

---

[88] - خالد عبد الرحمان الهيثي:المرجع السابق، ص264.
[89] - جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية 2004، ص138.
[90]- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق،ص 130.
[91, 2] - جابر عوض سيد أبو حسن: مرجع سبق ذكره، ص 187 ،ص 184

- **مكافأة القوى العاملة:**

ويتم ذلك بعملية قياس الأداء وتقييم الأعمال ومعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل ويتم بناء على ذلك تحديد الأجور والمكافآت[93].

6. وظيفة الأجور:

يستخدم كتاب الإدارة كلمتي "الأجور" و "الرواتب" للتمييز بين فئات العاملين في المنظمة إذ يستخدم مصطلح الأجر paye للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة، في حين يستخدم مصطلح الراتب Salaire للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري لا يتغير بعد الساعات التي يعملها العامل، ويقع هؤلاء العاملين[94].

في المستويات العليا والوسطى إلا أن التمييز قد اختفى وأصبح المصطلحين مترادفين.

ويمكننا التمييز بين إجمالي الأجور وما يستحقه العامل من أجل كمقابل للوظيفة قبل خصم أية استقطاعات أو صافي الأجير وهو ما يحصل عليه العامل بعد خصم الاستقطاعات المتمثلة في الضرائب والتأمينات المختلفة وهناك أجر نقدي وهو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة التي يشغلها العامل وهناك أجر تقديري وهو المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل كالرعاية الطبية والمواصلات والسكن وواجبات الطعام أثناء العمل. والمنظمة عند وضعها للأجور إنما تسعى لتحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة لأنه من الأهمية بمكان وضع هيكل للأجور بالعدالة والموضوعية ويشعر العامل بأن الإختلالات في الشرائح الأجيرة مرجعه الرئيسي درجة الصعوبة والأهمية بالنسبة للوظائف الأخرى. كما يجب أن نشير إلى أن إدارة الموارد البشرية معنية بتصميم نظام الأجور في حين دور المديرين التنفيذيين هو تقديم مقترحات عند تصميم هذا النظام[95].

- **أسس تحديد الأجور:**

هناك أسس يجب مراعاتها عند تحديد سياسة الأجور في المنظمة وهي :

- أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الاختلافات الحقيقة في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
- أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه لأن انخفاضها يؤدي بالموظفين إلى ترك عملهم خاصة الأكفاء منهم ويتم استقطابهم من طرف منظمات أخرى[96].
- أن يكون هناك تناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للأفراد.
- أن يتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي. كما أن هيكل الأجور يخضع لتأثير عوامل متداخلة فيما بينها تشمل على نتائج تقييم الوظائف التي تخضع لتأثير المفاوضات الجماعية كما تؤثر تقييم الوظائف على الرواتب والأجور حيث تستخدم نتائج التقييم لإجراء المقارنة بين واقع الحال وما تطمح إليه المنظمة من تقدم، كما يتأثر هيكل الأجور بشكل مباشر بالتحليلات التي تقدمها التشريعات الحكومية وقرارات المحاكم الخاصة بالعمل، إذن فعلى أي منظمة عند التفكير بتصميم هيكل الأجور فيها أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي سبق ذكرها.[97]

- **تقييم الأداء:**

93- نظمي شحادة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 16.
94 - نادر أبو شيخة : مرجع سبق ذكره، ص 109.
95 - نادر أبو شيخة : مرجع سبق ذكره، ص ص(113,109).
96 - خالد عبد الرحمان الهيثي: مرجع سبق ذكره، ص 164.
97 - خالد عبد الرحمان الهيثي: مرجع سبق ذكره، ص 165.

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقيم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ولكن قد يؤثر على مستوى جهد الفرد مستقبلا.
ومن أحد الاستخدامات الشائعة لتقييم الأداء هو اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة مثلا قد تكون هذه العملية في كثير من الأحيان من الاعتبارات المستخدمة لتحقيق مدى استحقاق الفرد للترقية.
كما يمكن لعمليات تقييم الأداء هو أن توفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل من احتياجات التدريب والتطوير سواء على المستوى الفردي[98]. أو التنظيمي إذ يمكن أن يشجع على تحسين وتطوير الأداء، لأنه وسيلة تستعمل المعلومات المتوفرة من خلال تقييم الأداء كمدخلات لمصداقيته إجراءات الاختيار وأيضا كمدخلات لتخطيط الموارد البشرية. والأداء كمفهوم يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس بين الأداء والجهد.
فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد مثلا: طالب في الامتحان ببذل جهد كبير ولكن يحصل على درجات منخفضة فالجهد عالي بينما الأداء منخفض[99]
علاقات العمل: ترتكز هذه الوظيفة على الآتي:

- احترام حقوق العاملين.
- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.
- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

مراقبة وتقييم بيئة العمل تستهدف هذه الوظيفة مراقبة وتقييم العمل وبيئة في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولا ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانيا[100].

- **نظام معلومات الموارد البشرية (التصميم والتطبيقات):**

هي الوظيفة التي تهتم بتصميم وتطوير أنشطة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة[101].

- **تنظيم إدارة الموارد البشرية:** إن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وحدة تنظيمية استشارية ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، ويتوقف حجمها على مجموعة من العوامل أهمها مدى الإيمان بأهميتها والمهام التي نتوقع أن تقوم بها، وعدد العاملين، إذا كلما زاد عدد العاملين في المنظمة زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة وبالتالي انعكس حجمها ومثل ذلك يقال على عدد الوحدات التنظيمية في المنظمة.

غير أن تنظيم هذه الإدارة في المنظمة لم يتخذ شكلا تنظيميا واحدا، فقد تتخذ شكل إدارة أو قسم كما تسند هذه الوظيفة إلى مدير الإنتاج مثلا، أو إلى غيره من المديرين، وقد تسند إلى شخص يتبع مدير عام للمنظمة أو رئيس مجلس الإدارة مباشرة.
وبالتالي ليست هناك قواعد ثابتة ومحددة يتم على أساسها تنظيم إدارة الموارد البشرية، فهذه منظمة صناعية أو تجارية وتلك دائرة حكومية هكذا وحين تكون الإدارة في منظمة ما بصدد تنظيم الوحدة التنظيمية للموارد البشرية عليها أن تدرس عددا من العوامل قبل أن تقرر النمط التنظيمي المناسب وتنحصر هذه العوامل فيما يلي:

---

[98] - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999، ص 213.
[99] - راوية محمد حسن: المرجع السابق، ص 214.
[100] - خالد عبد الرحمان الهيثي: مرجع سبق ذكره، ص38.
[101] - خالد عبد الرحمان الهيثي: مرجع سبق ذكره، ص38.

- أسلوب إجراءات العمل في المنظمة، فوظيفة إدارة الموارد البشرية في منظمات الإنتاج المستمر تختلف عنها في منظمات الإنتاج المتقطع، وذلك بسبب الاستقرار النسبي للنوع الآخر.
- منتجات المنظمة من السلع والخدمات وطريقة تسويق هذه السلع وتلك الخدمات قد تتبع المنظمات أسلوب عدم التركيز الإداري إذا كانت تتعامل مع أنواع مختلفة من السلع تسوقها لمجموعة مختلفة من المستهلكين المماثلين[102].

[102] - نادر أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص ص22,21

IX- تحليل الاحتياجات الوظيفية:

أرغونوميا العمل –الموارد البشرية- (يخدم موضوع بحثنا أكثر لأنه يأتي كخطوة بعد مباشرة تحليل العمل)

1.الأرغونوميا الوظيفية:

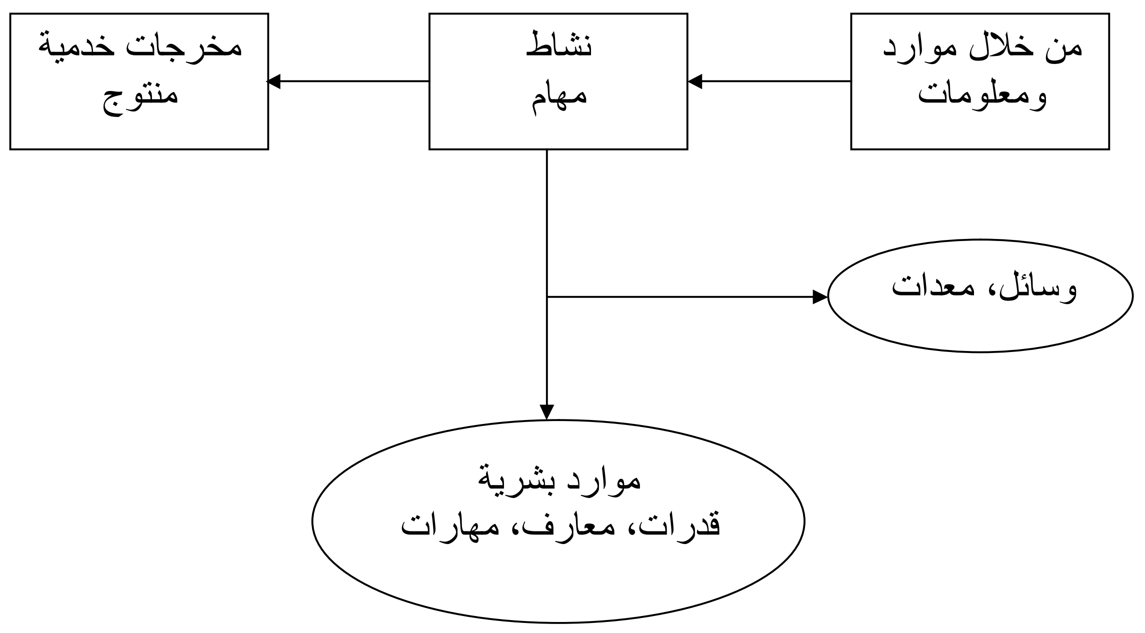
إن نمط العمل في الماضي والأدبيات الاقتصادية يختلف كثيرا عنها اليوم مما تطلب إعادة هيكلة الوظائف لأن متطلبات الوظائف من الخدمات والإنتاج أصبحت أكثر إلحاحا ومنافسة، ولتلبية هذه الرغبات وإشباع الحاجات لابد من إعادة بناء مراكز العمل، فالعامل الذي كان يعمل في الاستقبال،قدراته محدودة، ويميل العلماء إلى المكاتب المختصة أما اليوم فأصبح الاستقبال جزء من الوظيفة والمتواجد في هذا المنصب يجب أن يجيب هو بنفسه على تطلعات الآخرين، مما يستدعي تغيير شروط شغل هذا المنصب، وتصميم برامج تدريبية خاصة .

2. المفاهيم:

- **العنصر:** هو أصغر وحدة عمل قابلة للتجزئة.
- **المهمة:** مجموعة من العناصر المرتبطة زمنيا في الأداء والتي تساهم في تحقيق ناتج محدود ذو قيمة.
- **الواجب:** مجموعة من المهام التي ترتبط بهدف أو مجال تركيز أو اهتمام معين.
- **المركز:** (الموقع الوظيفي) مجموعة من المهام والواجبات التي يتعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين.
- **الوظيفة:** مجموعة من المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات والتي تحمل مسمى وظيفة عامة.
- **عائلة الوظيفة:** مجموعة من الوظائف ذات المهام والواجبات المجمعة معا، أستاذ مساعد، أستاذ مساعد مكلف بالدروس، أستاذ محاضر، سلسلة الوظائف التي يتقلدها الفرد خلال حياته الوظيفية.
- **المسار:** سلسلة الوظائف التي يتقلدها الفرد خلال حياته الوظيفية .
- **العمل :** وظيفة أو مجموعة من الوظائف التي توجد مجموعة من المنظمات المختلفة.

3. تحليل تدفق العمل:

لتحقيق الفهم الكامل لعمل أو وظيفة، لابد من فهم الإطار العام الذي توجد بداخله. إن النظر إلى وظيفة بعيد عن الوظائف الأخرى يترتب عليه وجود إدراك خاطئ لهذه الوظيفة، ولهذا تدفق العمل هو كل العمليات اللازمة النظرية أو العملية لتوليد خدمة أو منتج. وتصميم وتحلل الوظائف هي أجزاء من تحليل تدفق العمل.



شكل رقم 38: يبين عناصر تحليل تدفق العمل.المصدر شخصي.

- **في مجال الأفراد:**

أصبح من الضروري تطبيق هذا المخطط على الأفراد، لتزايد أهميتهم في بناء الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، ومن ثم وجب تحديد مفهوم الموارد المنتجة للقيمة والكفاءات المطلوبة لمواجهة التنافس، وتحديد مجالات التدخل الداخلي والخارجي، وصناعة المستقبل.
ولرفع الأداء يتطلب معرفة عناصر الوظيفة أو وحدات العمل والتي تستهدف في الدراسة.

4. تحليل عمليات الوظيفة :

عمليات الوظيفة هي كافة الأنشطة التي يضطلع بها أعضاء وحدة العمل من أجل تحقيق الهدف[103].
فكل عملية تتطلب إجراءات عملية إنجاز المهام، ولتصميم أنظمة تتم بالفعالية، لابد من فهم كل النشاطات المطلوبة لتحقيق الهدف المسطر، فقد تضيف مناصب جديدة أو مراكز معينة أو وظائف بأكملها بناء على حجم التطور الموجود خارجيا والعجز التنظيمي المسجل، فالتدارك يستلزم تدعيم التنظيم بما هو جديد، فشركة ميكروسوفت تعتمد كثيرا على عمل الفرق المختلفة والمتخصصة في تحقيق أهدافها وتفعيل منتجاتها وتحقيق الميزة التنافسية، وفي تحليل تدفق العمل يجب تحليل المدخلات وهو المواد الخام التي تحول فيما بعد إلى مخرجات ونواتج والوسائل والفرق والتقنيات المستعملة في ذلك.
وهذه العملية تقوم بها مصلحة إدارة الموارد البشرية، لامتلاكها التخصص والخبرة في ذلك، ومن هنا فـ DRH تبقى رائدة في مجال تحقيق الميزة التنافسية.

5. التحليل الوظيفي:

تكلم أفلاطون في جمهوريته الفاضلة عن وجوب احترام المجتمع إلى ثلاثة أشياء :

- الاختلافات الطبيعية بين الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم نحو أداء مهامهم.
- تحتج الوظائف إلى وجود قدرات مميزة .

---

[103] - جمال الدين محمد المرسي:مرجع سبق ذكره،ص141.

- وضع الأفراد في الأماكن التي تتماشى مع قدراتهم بمعنى آخر يجب أن تكون هناك تطابق لقدرات الأفراد مع متطلبات الوظائف.

وتحليل الوظائف يعني هو " عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف" " هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة وسلطاتها. وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها وكذلك كل المتطلبات الأساسية لشغلها"

ونتيجة تحليل الوظائف هو عملية توصيف الوظائف أو إعداد بطاقة التوصيف، وهي قوائم توضح الواجبات والمسؤوليات التي تنطوي عليها الوظيفة.

كما أن التحليل الوظيفي يقسم كل وظيفة إلى أجزاء وعناصر فرعية يتم دراستها، مما يأخذ كل جزء حقه من الاهتمام.

ويجب التفريق دراسة الزمن والحركة وهي وظيفة هندسية يتم من خلالها جمع المعطيات التفصيلية الخاصة بالأداء، أما تحليل الوظيفة فهي الكشف عن الواجبات التي يجب أن يقوم بها الموظف الصفات الفردية التي تتوفر فيه، فالهندسة يقوم بها مهندسون صناعيون والتحليل تقوم به إدارة الموارد البشرية والجدول الآتي يوضح الفرق.

جدول رقم09:يبين عوامل تحليل الوظيفة ودراسة الزمن والحركة.

العوامل	تحليل الوظائف	دراسة الزمن والحركة (زمن تايلور)
الغرض	وصفي	تحسين العمل
المجال	واسع لكل الواجبات والمسؤوليات والظروف	ضيق يقتصر على الواجبات
درجة التفصيل	محدود	واسع
المكلف	DRH	المهندسون الصناعيون
الأساليب	الملاحظة: قوائم الأسئلة سجلات الأداء	الملاحظة، التصوير، التوقيت
النتائج (استعلامات)	كافة مجالات DRH اختيار، تعيين، توجيه، تدريب، أجور	تحسين ظروف العمل ووضع معايير الأداء كما فعل تايلور

6. أهمية تحليل الوظائف:

بالنسبة لمديري الموارد البشرية فإن تحليل الوظائف يمثل الحجر الأساس لعملية إدارة الموارد البشرية، لأن جميع برامج إدارة الموارد البشرية تحتاج بطريقة أو بأخرى إلى بيانات تتوصل إليها عن طريق التحليل الوظيفي ويؤكد البعض على أنه يستحيل أن تتحقق الفعالية لأنشطة الموارد البشرية مثل الاختيار ،تقييم الأداء ، التدريب تخطيط المسار المعني ... الخ .

الاختيار والتعيين: هذه المهمة تهدف إلى:

- الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف المعلن عنها.
- الملائمة تتم من خلال تحديد المهام التي سيقوم بها هذا المستقطب فيما بعد .

- المهام التي سيقوم بها الفرد المستقطب والمهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الجيد ثم التعرف عليها من خلال تحليل الوظائف، فالإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة لا يمكن لها إذن أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية لأنها تتدخل في تحديد كل القدرات اللازمة في أي خطوة من خطوات الاستراتيجية داخل وخارج التنظيم خاصة في مجال RH فهي البوصلة الموجهة نحو تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات، فهي المؤشر الدال على المسار الجيد لعمل التنظيم.

7. تقييم الأداء:

تقييم الأداء يرتكز على المعلومات الخاصة بمستوى أداء العامل لاعتبارات المكافأة والترقية أو العقاب أو أولئك الذين يمكن أن يستغنى عن خدماتهم بسبب سوء الأداء ومن خلال تحليل الوظائف يمكن تحديد مؤشرات الأداء الجيد والأنماط السلوكية ذات الفعالية.

التدريب والتنمية: التطورات المعرفية والمهنية سريعة ومتفجرة، مما يجعل المؤسسة في حالة استنفار قصوى لتجديد قدراتها وكفاءتها ومسايرة هذا التطور.

فمقارنة بنتائج تحليل الوظائف بالأداء الفعلي للأفراد يمكن تحديد الفارق أو العجز في أداء الأفراد مقارنة بالأداء اللازم، من خلال تحليل الوظائف والذي يتطلب رسكلة وإعادة تدريب وتحديد نوع العجز ونوع البرامج التي تغطي هذا العجز سواء من حيث الأهداف ، البرامج، الزمن، المكان، نوع التدريب نظري أو عملي كل هذا يحدده تحليل الوظائف.

8. تقييم الوظائف:

عملية تقييم الوظائف وهي تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بوظائف أخرى في المنظمة سواء لغرض تحديد الأجور أو لبناء الهيكل التنظيمي أو لتشكيل إستراتيجية أو غير ذلك. ويتحقق هذا من خلال مقارنات لنتائج تحليل الوظائف.

9. تخطيط المسار الوظيفي: إن متطلبات المسار المهني قد تعني عملية التوفيق بين قدرات الفرد وطموحاته والفرص المتاحة داخل المؤسسة وعلى مسؤول الموارد البشرية معرفة المتطلبات المهاراتية للوظائف وللأفراد في نفس الوقت فالثانية تأتي من تحليل الأفراد والأولى تأتي من تحليل الوظائف. وهنا يمكن التوجيه والتعيين الجيد .

10. إعادة تصميم العمل:

تصميم الأعمال دائما تهدف إلى الكفاءة والفعالية، بتعديل الأعمال وجعلها أكثر موائمة وتكيف لمتطلبات الوظائف والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتتطلب عملية إعادة التصميم معلومات دقيقة عن الوظائف الحالية وتحديد مكان العجز.

11. تخطيط الموارد البشرية:

يقوم مسؤولوا الموارد البشرية بتحليل احتياجات المنظمة وطموحاتها المستقبلية.

وحتى يمكن للمسئولين تحديد الشروط الواجب توفرها في المتقدمين الجدد للشغل (التوظيف) فلابد من تحديد أولا ما هي الوظائف المراد التوظيف لها، وهل هناك استحداث وظائف جديدة أو إضافة مهام أو مراكز جديدة، طبعا كل هذا يأتي من تحليل الوظائف الحالية بالمؤسسة.

فالموارد البشرية هي قلب المؤسسة وتحليل الوظائف هو قلب الموارد البشرية.

12. تحقيق الأمن والسلامة المهنيين:

من تحليل الوظائف يمكننا تحديد الظروف النفسية والمادية التي تؤدي فيها هذه الوظيفة وما هي الأخطار المحتملة بها سواء بالنسبة للحوادث الممكنة أو للأمراض المهنية المحتملة أو لمختلف الضغوطات النفسية أو الإجهاد Stress الذي يمكن أن يخلق هذه الوظيفة ، ومن ثم بناء برامج وقائية من جهة وعلاجية من جهة أخرى.

13 . تحسين علاقات العمل:

إن الفهم المشترك والثقافة التنظيمية الواحدة، وأخلاقيات المهنة، واحترام القانون والنظام فيما يخص الواجبات والحقوق الخاصة بالعمال أو بالمؤسسة يضمن إلى حد كبير مؤسسة مستقرة وفعالة وذات حركية إيجابية.

ولعل أهم وسيلة في تحقيق الفهم المشترك لطبيعة التنظيم هو تحليل هذا التنظيم بحد ذاته، أي تحليل أهدافه ووظائفه وقوانينه وما إلى ذلك والسهر على نشرها بين العمال لعملهم وحقوقهم وواجباتهم يزيل الشك ويعزز نجاح الأهداف التنظيمية.

14. تحسين طرق الأداء :

يوفر تحليل الوظائف معلومات كافية خاصة بإجراءات العمل المناسبة، وأيضا الوسائل المطلوبين، وفي ظل التطورات التكنولوجية يمكن أن نضيف لبعض الوظائف طرق جديدة بإدخال مناهج جديدة أو تكنولوجية معينة وكل ما يتطلبه التطور في سلك الوظيفة

15. الترقية والنقل:

إن سلم الترقية يرتكز على نقل العامل من وظيفة إلى أخرى أو من مهمة لأخرى، عندما تتفاوت قدرته متطلبات الوظيفة أو المهمة، وهذا بعد تحليل هذه الوظيفة ومقارنتها بقدرات الفرد.

16. تطوير التنظيم:

إن تحليل الوظائف يكشف العجز الموجود في التنظيمات من خلال معرفة النقص في تطوير أدوات ومناهج العمل في أو في بعض جوانب السلوك التنظيمي، وتحديد العلاقات الوظيفية بين الوظائف.

الأجور والمرتبات: تفيد بيانات تحليل الوظائف في مختلف المؤسسات إجراءات مقارنات بين معدلات الأجور المتشابهة وذلك بغرض تصحيح الأجور حتى أن بناء هيكل الأجور والوظائف المعيارية يرتكز على تحليل الوظائف.

بالنسبة للمديرين التنفيذيين:

- يساعدهم تحليل الوظائف على معرفة مختلف المهام بالنسبة لكل وظائف المؤسسة، أو المجموعة التابعة لهم لمعرفة كامل إجراءات تدفق العمل وتمكنهم من معرفة نوع المهارات والمعارف التي يحتاجون إليها وما هي الجوانب المقصودة بالتطوير واتخاذ القرار اللازم.
- تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في عملية التوظيف واختيار الأفراد.
- تساعدهم في تقييم أداء أفرادهم.

17. معلومات التحليل الوظيفي :

توجد العديد من الأساليب لتحليل الوظيفة :

- **وصف الوظيفة :** هي قائمة المهام والواجبات والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة وظروف أدائها مع ذكر مسمى الوظيفة.
- **مواصفات شاغل الوظيفة:** وهي الشروط الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها لأداء وظيفة معينة والتي يجب أن تتوفر في المتقدم للتوظيف، وتشمل المعارف النظرية والعلمية للأداء، وحسن التطبيق الجيد لها، بالإضافة إلى القدرات المادية والمعنوية مثل تحمل العمل والدافعية... الخ.

نموذج توصيف وظيفة :

اسم الوظيفة :...
الرمز : ....
الشعبة: ....
الظروف البيئية: ....
الوصف العام
الواجبات والمسؤوليات:
-
-
-
-
واجبات أخرى ثانوية أو مكملة
-
-
-
-
شروط أداء الوظيفة
الشهادة : ....
السن : ....
الجنس: ....
قدرات مكملة : اتصالية – إعلام آلي ---- لغة .

شكل رقم39: يوضح توصيف وظيفة.المصدر: جمال الدين محمد المرسي:مرجع سبق ذكره**.**

18. أساليب تحليل الوظيفة :

الملاحظة: تجمع بيانات الوظائف عن طريق الملاحظة المباشرة للعامل أثناء أدائه لمهامه.
وهذا الأسلوب فعال من حيث المتابعة والسرعة لكن إحساس العامل بالمراقبة وأنه تحت المتابعة يحدث له حرج مما قد ينعكس على معلومات التحليل.
المقابلة الشخصية : يتم بعد اختيار مجموعة من العمال وإجراء مقابلة مع كل عامل ما مقارنة النتائج مع كل للوصول إلى نتيجة موحدة، مع فعاليتها إلاّ أنها تستغرق وقتا طويلا.
المقابلة الجماعية: وتتم وفق جماعة عمل خاصة بكل وظيفة وتمتاز هذه الطريقة بالدقة في وصف الوظيفة، لكن من بين السلبيات الخاصة بالعمل الجماعي بصفة عامة هو عدم تصريح الأفراد ببعض الحقائق لاعتبارات الخوف أو مسايرة الجماعة، لأن الرهبة في هذه الحال هي مرجعية الجماعة، وهذا ما يعرف بالتقنين الاجتماعي، أو التسهيل الاجتماعي.

19. الاستقصاء الهيكلي:

ويكون هذا الاستقصاء معدا لهذا الغرض حيث يتطلب من العمال اختيار المهام أو العناصر التي يقومون بها في وظائفهم ، من ضمن قائمة طويلة من المهام.
من جانب تمتلك أهمية لكونه يتطرق إلى كثير من المهام والتي قد ينساها العامل لكن هذا الاستقصاء يفتقد إلى المتابعة والتحقق من المعلومات.

20. أسلوب التشاور الفني:

وهي مقابلة بعض المشرفين ذوي الخبرة والمعرفة المتخصصة بالوظيفة.
مع أن الخبرة ضرورية والخبراء مهمين، إلا أن هذه الطريقة تهمل وجهة ناظر شاغل الوظيفة.
تشغيل الوقائع اليومية: وتتطلب هذه الوسيلة من شاغلي الوظائف تشغيل أنشطتهم اليومية رغم المعلومات المهمة التي توفرها هذه الطريقة إلا أنها تأخذ وقتا كبيرا .

21. طريقة عنصر الوظيفة:

وهي أسئلة توجه للمختصين لإنجاز بطاقة تضم العناصر والمهارات والقدرات والسمات الشخصية والمطلوبة لتحقيق الأداء الجيد للعمل، ثم يقيم كل عنصر وتعد مجموعة من المعايير يتم من خلالها تحديد الحد الأدنى للقبول، ويعني الحد الذي تحته لا يقبل الفرد شغل هذه الوظيفة وإن كان في امتحان توظيف فإنه لا يسمح له بالنجاح، ويحدد من جهة أخرى الحد الأعلى الذي يعبر عن التفوق، وتصلح هذه الطريقة أكثر في مجالات التوظيف ومجالات التدريب والتمهين.

- **استقصاء تحليل المركز الوظيفي:**

هو استقصاء نمطي لتحليل الوظائف يحتوي على 194 عنصر، وهذه العناصر تمثل سلوك الوظيفة، ظروف العمل، الخصائص العامة للوظيفة وتنقسم هذه العناصر إلى ستة أقسام.

- **مدخلات المعلومات :** أين وكيف يحصل العامل على المعلومة المطلوبة لأداء الوظيفة.
- **العمليات الذهنية:** المنطق، اتخاذ القرار، التخطيط وأنشطة توليد المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة.
- **مخرجات العمل:** الأنشطة المادية، الأدوات والمعدات التي يستعملها العامل لأداء العمل.
- **العلاقات مع الآخرين:** تحديد نطاق العلاقة بين الوظائف الأخرى سواء العلاقات الداخلية أو الخارجية مع مؤسسات أخرى قانونية أو مالية أو أمنية ...إلخ.
- **بيئة الوظيفة:** البيئة والظروف التي يتم فيها الوظيفة سواء كانت نفسية اجتماعية أو مادية فيزيقية.
- **سمات أخرى:** كل ما يدخل في نطاق الوظيفة ولم يتم ذكره في هذه العناصر.

- **مقاييس تقييم عناصر الوظيفة :**

- مدى الاستخدام – الوقت – الأهمية بالنسبة للوظيفة – القابلية للتطبيق – احتمالات الوقوع – الرمز الخاص – (نوع المقياس الخاص بالعنصر).
- يتم بعد ذلك إدخال هذه العناصر مع التقييم للحاسب الآلي مع إعطاء رسومات وتمثيلات بيانية بالنسبة للعناصر الخاصة بكل وظيفة لأجل معرفة ما تتطلبه كل وظيفة وفق كامل عناصرها، ويستعمل هذا البرنامج لمختلف نشاطات المؤسسة كالتوظيف، الترقية، متابعة المسار المهني أو المقارنة بين الوظائف.

X- تصميم الوظائف:

يقصد بتصميم الوظائف: تحديد الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الوظيفة، وكل ما تتطلبه المهام، وإعادة تصميم الوظيفة فيشير إلى عملية تغيير المهام التي تؤدي بها العمل، بناء على الفهم الواسع للوظيفة سواء من حيث الواقع الحالي للوظيفة: العلاقات الوظيفية أو تدفق العمل وعلى المسؤول أن يختار أي المدخل أنسب لأداء الوظيفة.

توجد أربعة مداخل في تصميم الوظائف.

1. المدخل التحفيزي:

يمتد جذوره إلى أدبيات علم النفس وعلم الإدارة، ويركز هذا المدخل على السمات الوظيفية ذات التأثير النفسي والتحفيزي، أما الهدف من هذا المدخل فهو تحقيق الرضا والدافعية، والمشاركة في القرار بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية مثل المواظبة والأداء.

ويعتمد هذا الاتجاه على الإثراء الوظيفي، بالجوانب الفنية والاجتماعية والحربة الخ.

2. المدخل البيولوجي:

يرتكز هذا المدخل على مداخل علمية مختلفة كوظائف علم الأعضاء، الطب الوظيفي، الفيزيولوجيا، وأساس الدراسة في هذه العلوم هو العلاقة بين الخصائص الفيزيولوجية للفرد وبيئة العمل المادية، لغرض تقليل العبء والإجهاد العضلي على العمل من خلال هيكلة بيئة العمل، والحد من آثار العمل السلبية مثل الإرهاق، الإجهاد العضلي، الشكاوي .

- **المدخل الإدراكي / الحركي :**

ترجع جذور هذا المدخل إلى مدرسة السلوك الإنساني، ويركز على القدرات الذهنية، من حيث عدم تجاور تصميم الوظيفة القدرات والقيود الذهنية للأفراد، ويهدف إلى تحسين الأمن ويجعل من الوظيفة سهلة الممارسة بالبحث عن طرق آلية.

- **المدخل الأرغونومي:**

ويعتمد هذا المدخل في تصميم الوظائف على تكييف البيئة المادية والفيزيقية والمعنوية المحيطة بالعمل لتناسب العمل. فيصبح العامل متكيفا مع متطلبات المهنة وقدراته ومع محيط وبيئة العمل سواء علاقات اجتماعية، ظروف مادية وغيرها وذلك بالارتكاز على أربعة عناصر أساسية أثناء التكييف وهي: تحقيق الرضا، تحقيق الأمن والسلامة، تحقيق الفعالية والراحة.

- **المدخل الآلي الميكانيكي:**

تمتد جذوره إلى المدرسة الكلاسيكية للهندسة الصناعية (تايلور) وبحث هذا المدخل في أحسن طريقة لهيكلة العمل، ويرتكز على التقليل من التعقيد والبحث في المرونة، ويعتمد على:
التخصيص ، التبسيط، التكرارية الرائد الأول في هذا المجال هو فريدريك تايلور، الذي عمد إلى دراسة الزمن والحركة لكن ليس بغرض البحث عن المرونة أو لصالح الموارد البشرية ولكن لتعظيم الإنتاج، وكان يبحث عن الإنسان الاقتصادي، رغم استعماله لنظم تحفيز فعالة وتبسيط المهام لإمكانية الإحلال الوظيفية ولا حاجة للعمال المهرة.

- **معالم الوظيفة وفقا لمداخل تصميم الوظائف:**

- **المدخل التحفيزي:يتمثل في:**
  - الاستقلالية / في القرار – البرامج – الرقابة – الإجراءات.
  - المعلومات الداخلية/ هل توجد معلومات خاصة بالأداء من الناحية الكمية والنوعية.
  - المعلومات المرتدة الخارجية / معلومات حول المنظمة ووظائف أخرى التنسيق.
  - التفاعل الاجتماعي/ فرق العمل – التضامن .
  - وضوح المهمة / الهدف / محددة، مفهومة .
  - قابلة للتحقيق وسهلة.
  - تنوع المهام/ إثراء.
  - وحدة المهمة / مهمة كاملة ، جزء من مهمة أخرى – لديها مخرجات خاصة بها.
  - مستوى القدرات والمهارات / مستوى القدرة الأداء.
  - تنوع القدرات والمهارات / أنواع مختلفة من القدرات والمهارات .
  - أهمية الوظيفة / الأهمية النسبية بالنسبة لباقي الوظائف.
  - النمو والتعليم / هل تسمح بالنمو والتطور أو روتين.
- **المدخل الآلي الميكانيكي :**
  - تخصص الوظيفة / هل الوظيفة متخصصة في عمل معين.
  - تخصص الآلات والإجراءات/ هل الوسائل والآلات ذات بعد تخصص.
  - تبسيط المهام / عدم تعقيد المهمة.

- أنشطة فردية/ هل الأداء كلي في آن واحد أم هناك أعمال فردية متوزعة.
- تبسيط الوظيفة / هل لا تتطلب تدريب عال.
- التكرار/ هل الأنشطة متكررة.
- الآلية / هل الأنشطة بواسطة الآلات.
- وقت الفراغ / هل هناك فترات للراحة.

- المدخل البيولوجي:

- القوة/ مدى استلزام المجهود العضلي.
- الرفع/ مدى استلزام عمليات الرفع.
- الاستمرارية/ هل عمل القوة مستمر في كل المهام.
- الجلوس/ هل يوجد جلوس كاف لفترات مريحة.
- اختلاف الجسم/ هل مكان العمل مناسب للأجسام المختلفة.
- حركة اليد/ مدى مساهمة اليدين في العمل / هل هناك حركات أخرى.
- الضوضاء/ مدى وجود / عدم وجود الضوضاء في مكان العمل.
- المناخ/ حرارة، رطوبة مناسبة.
- فترات الراحة / هل توجد فترات مناسبة وكافية للراحة.

- المدخل الإدراكي / الحركي :

- الإضاءة / كافية ، مناسبة.
- العرض/ هل وسائل عرض العمل متطورة وسهلة.
- البرامج/ استعمال الحاسوب ، في متناول الجميع.
- معدات أخرى / هل توجد تكنولوجيا أخرى.
- المواد المطبوعة / تعتمد على القراءة والطباعة.
- تنظيم مكان العمل / مدى الملائمة .
- مدخلات المعلومات / كمية المعلومات كافية.
- مخرجات المعلومات.
- متطلبات الذاكرة.
- الضغوط.
- الملل .

- **مؤشرات المداخل التصميمية :**

على حسب الدراسات الحديثة فإن المداخل المتوجهة إلى التصميم الآلي للوظائف من أجل إنقاص التكلفة وتعظيم الإنتاج متناسبة عكسيا مع تلك المتوجهة نحو الأفراد، وتحقيق الرضا المهني، والتقليل من التغيب.

الجانب الميداني

الفصل السادس:

عرض نتائج البحث الخاصة بالملاحظة والمقابلة والاستمارة

الفصل السابع:

عرض نتائج التحليل الإستراتيجي وفق نظام SWOT

و تفسير النتائج في ضوء

فرضيات البحث

الخاتمة

الفصل السادس:

عرض نتائج البحث الخاصة بالملاحظة والمقابلة والاستمارة

I- التعريف بالمؤسسة (ميدان الدراسة):

المؤسسة هي: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة Etablissement Hospitalier Spesialisé (EHS)
مقر التواجد: بلدية سرايدي ولاية عنابة
التبعية الإدارية: المديرية الولائية للصحة – عنابة –
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
الوضعية القانونية: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تم إنشاؤها بالقرار رقم 97-465 المحدد لقواعد الإنشاء والتنظيم وكيفية عمل المؤسسات الإستشفائية المتخصصة. واعتمدت لتأمين النشاطات الإستشفائية الجامعية عن طريق قرار مابين الوزارات رقم 02 لـ 24 / 12 / 1997.
والمؤسسة الإستشفائية المتخصصة (EHS) بسرايدي هي مؤسسة طبية متخصصة في الطب الفيزيائي وإعادة التكيف. ونشاطاتها تشمل:

1. النشاطات الأساسية
2. التكفل بالمرضى المعروفين بـ"Lourds" مثل: Tetraplegique، Hemiplegique، Paraplegique, Traumatisme,Crannien,IMC
3. إعادة التكييف بالعلاج الخارجي بالنسبة للمرضى الذين يعانون أمراض خفيفة (عجز خفيف)Handicap Leger
4. بالنسبة للفحوصات الطبية:

أيام الفحوص هي: الثلاثاء والأربعاء من كل أسبوع وتكون بحجز موعد مسبق.
أما بالنسبة للقانطين خارج الولاية تكون الفحوصات في يوم التحاق المريض إلى المؤسسة.
المداومة الليلية:
تكون المداومة يوميا وابتداء من الساعة السادسة مساء وأيام المناسبات والأعياد تبدأ المداومة على الثامنة صباحا. ويكون التكفل فقط بالنسبة:

1. للمرضى المقيمين .
2. المرضى القانطين بالبلدية.

المداومة الطبية:
بالنسبة لتواجد الأطباء والأخصائيين فهي يومية.
الأصول الجغرافية للمرضى:
المرضى يمثلون كامل الشرق الجزائري(15 ولاية).

في البداية كان مستشفى الربو والأمراض الصدرية لموقع الجغرافي 1000 م فوق سطح البحر قبل 1980.
أطباء مصريين، بولونيا وفرنسا.
أسباب المرض: ضغط،تشوهات خلقية، الحوادث...
العوامل : المشاكل الاجتماعية والنفسية .
قبل 1998 كان يتبع CHU ومن 1998 تحصل على الاستقلالية.
1998 : جناح واحد رجال
2007/2006 : جناح الأعضاء الاصطناعية ERGO ، أخصائي نفساني، أرطوفونيست
06 أجنحة (نساء، رجال وأطفال) + جناح للعلاج الخارجي.
وحدتين للاستشفاء: 95 سرير

1. الوحدة الأولى: 57 سرير : • جناح 01 : 19 سرير

- جناح 02 : 19 سرير
- جناح 03 : 19 سرير

2. الوحدة الثانية: 38 سرير :
- وحدة للنساء (جناح)
- وحدة للأطفال (جناحين)
- وحدة للعلاج الخارجي

و يوجد 05 وحدات تقنية (تدريب، تكيف) Plateaux Technique

جناح 1 + جناح 2 ← pt 03 (مراقب مكيف طبي، 04 معالجين، 01 مساعد معالج)

جناح 5 ← pt 04 (مراقب معالج، 02 معالجين، 01 مساعد معالج)

جناح 6 + جناح 8 ← pt 07 (مراقب معالج، 02 معالجين)

جناح 9 ← pt 10 (مراقب، 03 معالجين)

و يوجد أيضا وحدة تقنية pt خارجية (03 معالجين، 02 مساعد معالج)

معالج مكيف = kines

مساعد معالج مكيف = Aide Kines

مراقب مكيف = Surveillant Kines

كما يوجد:
- 03 مراقبين طبيين.
- 14 معالج مكيف.
- 06 مساعد معالج.

ويبقى :
- الممرضون TS,TSS
- مصلحة الأشعة، الأطباء المختصون والعامون

أخصائي نفساني : 01

أطباء عاملون : 01

HU (استشفائي جامعي) : 03

صحة عمومية : 07

المقيمون : 12

إدارة : 22

شبه طبيون : 83

أفراد تقنيين : 04

أفراد المصالح : 76

P.Vacataire : 12

1. بالنسبة للهيكلة:

يوجد ثلاثة أنواع من الهياكل الإدارية والتنظيمية .

الأول: الهيكل الإداري العام: والذي يمثل الهيكل التنظيمي للمستشفى والمصالح المكونة له.

الإدارة العامة

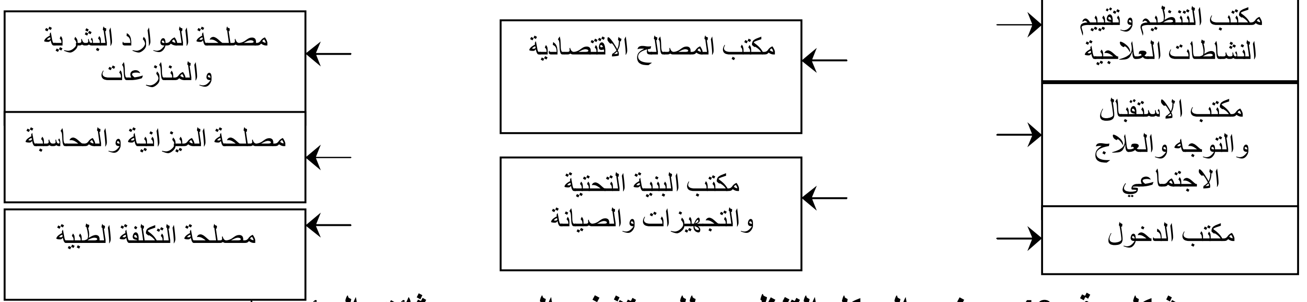
مكتب الاتصال

مكتب الضبط العام

إدارة فرعية خاصة بالشؤون الإدارية والوسائل

المصالح الاقتصادية والبنية التحتية والصيانة

الإدارة الفرعية للنشاطات الطبية



شكل رقم 40 يوضح الهيكل التنظيمي للمستشفى.المصدر:وثائق المؤسسة.

2. تعليق على الهيكل التنظيمي:

بالنسبة لهذا الهيكل التنظيمي يوجد الكثير ما يقال حوله:

- هو من النوع الهيكل التنظيمي الوظيفي
- مقارنة بحجم المستشفى وأهميته لا يمثل هذا الهيكل انعكاس حقيقي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة وذلك للاعتبارات الآتي:

ü لا يعكس كامل النشاطات داخل المؤسسة، فهو يمثل فقط الجانب الإداري والمصالح الإدارية، مع أن هناك وحدات أخرى تمّ إهمالها بحجة أن لها هياكل تنظيمية خاصة بها. لكن الهيكل التنظيمي العام يعكس كامل المؤسسة وهو الصورة الحقيقية للمؤسسة وفيه تظهر الأهداف وفيه تحدد الوظائف الرئيسة والفرعية ويحدد أيضا طبيعة المسؤولية واتخاذ القرار بالإضافة إلى تحديده إلى نمط الاتصال الداخلي للمؤسسة والعلاقات المتبادلة، ومن خلاله نخطط للمؤسسة وللموارد البشرية، فالهيكل التنظيمي أول خطوة في تحقيق الأهداف لأنه يأتي مباشرة بعد تحديد الأهداف ومن خلاله ترسم الخطة العامة والخطط الفرعية. فالهيكل يتبع الإستراتيجية فإذا كانت المؤسسة هي تنظيم له هدف فالهيكل التنظيمي هو الوسيلة لتحقيق هذا الهدف. وعليه فإن المؤسسات العالمية والمتعددة الجنسيات تهتم بهياكلها التنظيمية فهو بمثابة "المجسم" بالنسبة للمهندس المعماري. وهو كالتصوير بالأشعة بالنسبة للجراح. فلا بناء دون مخطط معماري ولو نظري، ولا جراحة دون تصوير بالأشعة أو بالأمواج المختلفة (فوق الصوتية وغيرها)

كما أن الهيكل التنظيمي يمثل حقيقة الإستراتيجية المُتبعة داخل التنظيمات، وقد يخيل إلينا من خلال الهيكل التنظيمي لـ EHS بأنَّه لا توجد إستراتيجية حقيقية في تحقيق الأهداف.

بالإضافة إلى الخلط المُلاحَظ في توزيع الوظائف وعلاقتها يبعضها البعض، مما يستدعي إعادة بناء الهيكل التنظيمي ليؤمن نجاح أكبر في تحقيق الأهداف بدل أن يكون عائق تنظيمي.

ü ما يُقال عن هذا الهيكل أيضا، أنه لا توجد سوى مصلحة إدارية واحدة بالمستشفى وهي مصلحة الإدارة العامة، زمن ثم لا توجد سوى وظيفة واحدة أساسية وهي الوظيفة الخاصة بالإدارة العامة، والإدارة العامة تشمل فقط مدير المؤسسة ونائبه. فحين يُهمَل بعض الوظائف من جهة والبعض الآخر يوزع على مكاتب تحت إدارات فرعية تتبع الإدارة العامة.

هذا يعني بالتفصيل

الإدارات التابعة مباشرة للإدارة العامة:

- **مكتب الضبط:** والذي يفترض أن يستقبل طلبات الاستقبال، الرسائل الموجهة إلى الإدارة العامة والخارجة عن المؤسسة، يستقبل الزوّار، وينظم اللقاءات مع المدير العام (المواعيد) ويشرف على النظام العام.

لكن الـمُلاحظ هو أن :
في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مكتب الضبط يمثل الأمانة العامة(أمينة المدير العام). كما لا توجد علاقة بين التسمية والوظيفة الفعلية ممّا يستدعي إعادة النظر في تسمية هذه المصلحة إما مكتب أو مصلحة أولا ثم تغيير الاسم إلى الأمانة العامة.

- **مكتب الاتصال:** وهو مكتب يؤمن السير الحسن لنظام الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهو مكتب للعلاقات العامة، والمحافظة على الصورة العمومية للمؤسسة. ويقوم بتنظيم المعارض المراسلات التعاونية والإشهارية كما ينظم علاقة المؤسسة بالمحيط بما فيها العلاقة مع الصِحافة. ويقوده مختص في الإعلام والاتصال أو في العلوم الإنسانية مع مساعدين. أما بالنسبة لـمكتب الاتصال بالمؤسسة الإستشفائية EHS بسرايدي فهذا الـمكتب لا يوجد فعليا في الواقع، فإما أنه أُسنِد إلى مكتب آخر ووظيفة أخرى وإما يُنزع من الهيكلة نهائيا لعدم ضرورته، وفي حالة وجوده يتبع إدارة الموارد البشرية مباشرة.

3. الإدارة الفرعية الخاصة بالشؤون الإدارية والوسائل:

وهذا النوع من الإدارات يهتم عموما بتسيير الشؤون الإدارية للعمال والمحافظة على الوسائل ومتابعتها وتتكون هذه الإدارة الفرعية من ثلاثة مكاتب:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنُازعات.
- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب حساب التكلفة الصحية.

فيما يخص هذه المكاتب نسجل الملاحظات التالية:
- بالنظر إلى الوظائف المسندة لكل مكتب وبالنظر إلى حجم المؤسسة الإستشفائية، ومن خلال القراءات النظرية والخرجات الميدانية نسميه "مكتب" لا تصلح لمثل هذه الوظائف لأنها تحتاج إلى مصالح وإدارات بأكملها، ولا يكفي مجرد مكتب، لأن المصلحة تتطلب هيكلة خاصة بها تشبه هيكلة المؤسسة. وتعرف بالهياكل الفرعية، وتحتاج إلى موارد وكفاءات متخصصة ووسائل متطورة ولها أدوار إستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف، خاصة لو نظرنا إلى مصالح الموارد البشرية والدور الذي تلعبه داخل التنظيمات فهي تحتاج إلى إدارة للموارد البشرية تتبعها مصالح خاصة بنشاطاتها المختلفة والكثيرة.
- كل من الموارد البشرية والميزانية تحتاج إلى مصالح مستقلة وتتبع المديرية العامة مباشرة نظرا لأهميتها الإستراتيجية (ارجع إلى الإطار النظري(RH)). على غرار حساب التكلفة قد لا تحتاج إلى مصلحة بأكملها، بل يكفي لذلك مكتب على اعتبار عملها غير معقد وتقني بالدرجة الأولى.

أما ميدانيا فلا نلاحظ أثر للموارد البشرية، بل مكتب للموظفين لأن الفارق كبير بين التسميتين على مستوى المفاهيم والتصورات والأطُر النظرية المستعملة في كل منهما، وعلى المستوى الميداني العملي أيضا الإختلاف كبير جدا. فتسمية الموظفين ومفهومها وأدواتها وطرق عملها تعود إلى النصف الأول من القرن العشرين على غرار الموارد البشرية، تعتبر من المداخل النظرية الحديثة في إدارة التنظيمات والأفراد فهي تعود إلى نهاية القرن العشرين وإلى يومنا هذا.
فالفرق أصبح واضحا ولا يحتاج إلى تفصيل وعدم وجود التسمية في الوثائق الرسمية(راجع مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في القسم النظري أو راجع المقارنة بين تحليل الوظائف للمؤسسة EHS والمقاربات النظرية بالإضافة إلى تحليل القدرات.
- بالنسبة للنشاط الاقتصادي والبيئة التحتية والتجهيزات فهي تحتاج إلى مصالح وليس لمكاتب، لنفس التبرير.

- لكن التركيز أيضا يتجه لما يدخل ضمن تخصص بحثنا، فبالنسبة للإدارة الفرعية الخاصة بالنشاطات الصحية والتي تشمل كل من :

- **مكتب التنظيم وتقييم النشاطات العلاجية:** بالنسبة لهذا المكتب لا يحتوي على النشاطات الطبية فحسب كما جاء في التسمية الخاصة بهذه الإدارة الفرعية بل هو يشتمل على جانبين :
- جانب تنظيمي بغض النظر عن نوع التنظيم طبي أو إداري، فالمعنى واحد والتنظيم يشمل الأفراد والموارد المادية في أي نوع من أنواع التنظيمات.
- جانب التقييم العلاجي أو نشاطات العلاج فهذا يشمل الجانب الصحي الطبي.

وبالنسبة لهاتين الوظيفتين يفترض تبعيتها لإدارة الموارد البشرية ويمثلان مصلحة خاصة يتواجد بها أخصائيون في المجال الطبي لتقسيم نشاطاتهم العلاجية والطبية وأخصائيون لتولي متابعة التنظيم والتقسيم التنظيمي.

أما فيما يخص مكتب القبول والتوجيه ونشاطات العلاج الاجتماعي فتقدم الملاحظات الآتية:

- يجمع بين وظيفتين مختلفتين:
- الاستقبال والتوجيه من غير المنطقي أن يلحق بالمجال الطبي فهو مجال إداري بحت وقد يكون له علاقة بمكتب أو مصلحة الأمن لطبيعة عمل هذه المصلحة. وحتى فعليا في EHS لا يوجد ارتباط .

فمن المستحسن إلحاق هذا النشاط لمكتب الأمن أو بمكتب القبول، على اعتبار أن هذا الأخير هو بوابة كل مريض يدخل للمؤسسة EHS .

فيما يلحق العلاج الاجتماعي بالمديرية الفرعية للنشاطات الصحية. بالإضافة إلى الأخصائي النفسي الذي لم يظهر بتاتا ضمن الهيكل التنظيمي.

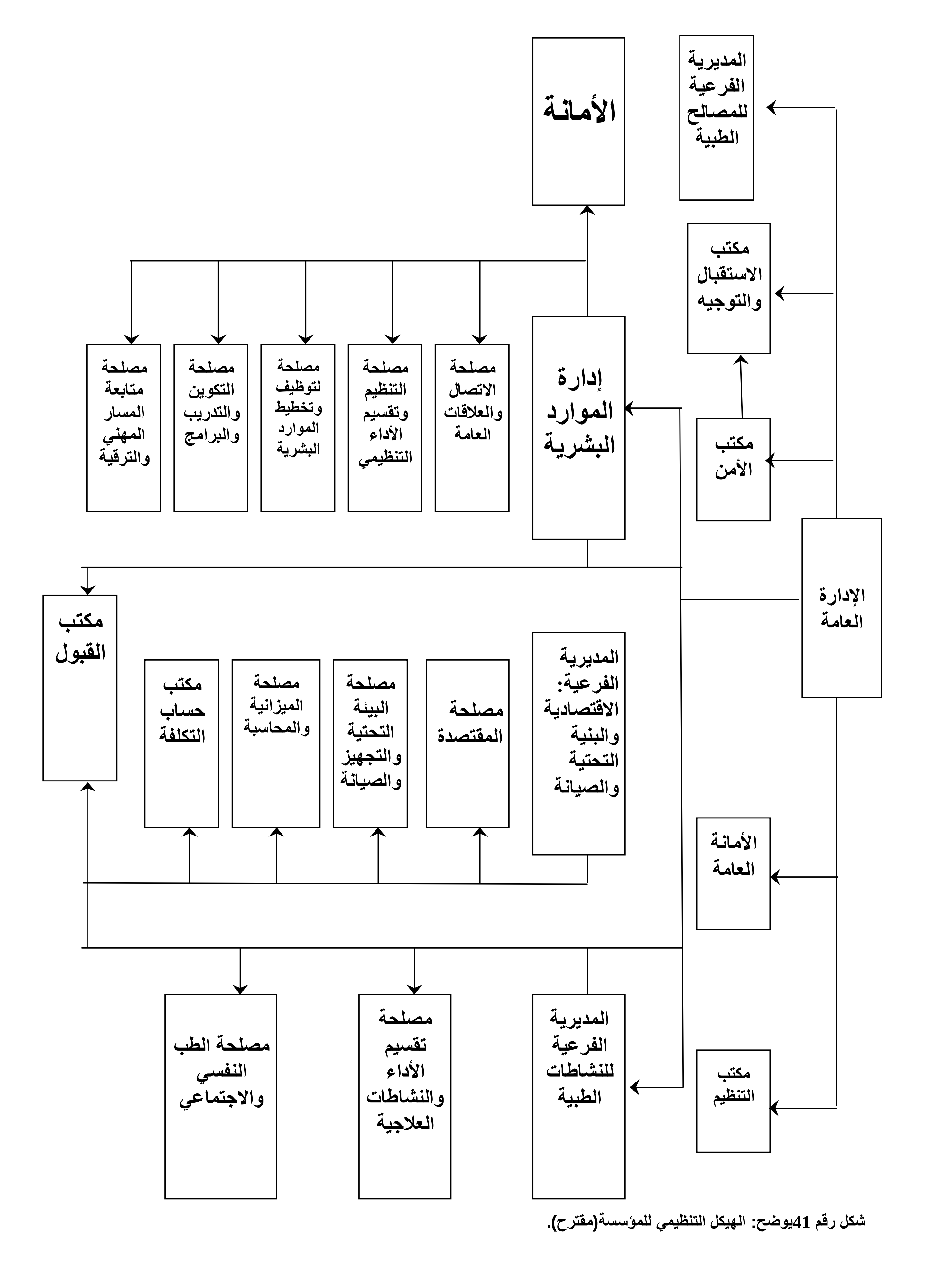
أما بالنسبة للهيكل التنظيمي في جانبه الطبي Medical. لا نقدم أي تعليق لعدم التخصص.

وإنما نقترح في هذا الصدد إدماجه غير مفصل في الهيكل التنظيمي العام، حتى يوضح لنا هذا الأخير الوضعية الحقيقية للمؤسسة. أما التفاصيل فهي موضحة في الهياكل الخاصة بها لتصبح هياكل فرعية فيما بعد.

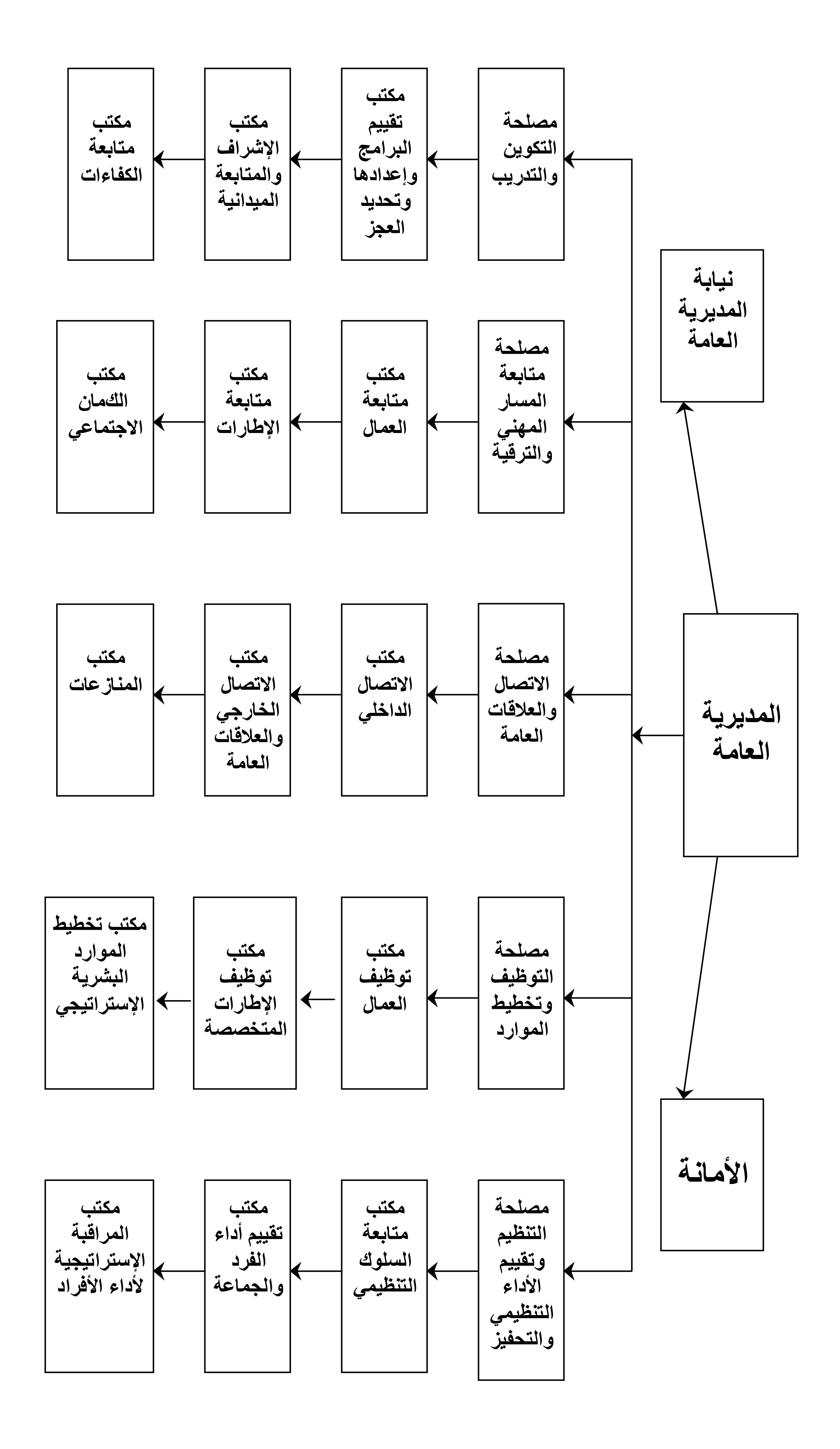
والمصالح التي تضاف للهيكل العام هي:

- الوحدات الإستشفائية Les Unités d'Hospitalisation.
- الفحص الطبي المتخصص Consultations Medicales Spesialisées .
- وحدة الإسعاف الخارجي Unite Ambulatoire(externe).
- وحدات العلاج التقنية Les Plateaux Techniques.

وخلاصة لتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة EHS نقترح معه إعادة هيكلة مصالح إدارة الموارد البشرية بنوع من التفصيل لتفادي النقص الفادح المُلاحظ في هذا المجال بالمؤسسة ميدان البحث EHS.



شكل رقم 41يوضح: الهيكل التنظيمي للمؤسسة(مقترح).



شكل رقم 42 يوضح: الهيكل التنظيمي

الخاص بإدارة الموارد البشرية(مقترح)

وفي مؤسسة متوسطة الحجم يمكن أن يصلح هذا الهيكل مع التقليص في عدد العمال ودمج بعض المكاتب مع الحفاظ على المصالح.

تحدد وظائف ومهام كل مصلحة وكل مكتب لاحقا.

يحدد عدد العمال بـ:04 مسؤولوا المصالح (مسؤول التنظيم، رئيس مصلحة التوظيف، رئيس مصلحة الإتصال، رئيس مصلحة متابعة المسار المهني، رئيس مصلحة التكوين).

مكتب الضمان الاجتماعي قد يحتاج إلى مصلحة مستقلة على حسب القوانين المعمول بها.

ملاحظة: يمكن إدماج أو إضافة بعض الوظائف والمهام على حسب حجم المؤسسة والأهمية النسبية لكل مهمة أو وظيفة (العمل مشترك ومنسق).

- **توزيع الأفراد (مقترح):**

- **مسؤول التنظيم:** ليسانس فما فوق متخصص: علم النفس التنظيمي، علم الاجتماع التنظيمي، علوم إدارية في حالة عدم وجود التخصص المطلوب يؤخذ أي تخصص آخر في هذه الفروع.
- **مسؤول التوظيف:** ليسانس فما فوق تخصص: علم النفس، علم الاجتماع، حقوق وعلوم إدارية، اقتصاد وتسيير، شريعة وقانون. يُفضّل ليسانس حقوق وعلوم إدارية، شريعة وقانون.
- **مسؤول الاتصال والعلاقات العامة:** ليسانس فما فوق تخصص: إعلام واتصال، علوم إسلامية، علوم سياسية، علم الاجتماع.
- **مسؤول متابعة المسار المهني:** ليسانس تخصص: علوم اقتصادية وتسيير، علوم قانونية وإدارية، شريعة وقانون.
- **مسؤول مصلحة التكوين:** ليسانس فما فوق تخصص: علم الاجتماع، علم النفس، علوم النفس، علوم إسلامية، علوم قانونية وإدارية، علوم اقتصادية.
- المساعدون: يُؤمنون عمل المكاتب مع إمكانية دمج بعضها على شكل مصلحة واحدة بها عدد من العمال.

المسؤول الأول: يحتاج إلى:

- مساعد واحد: في حال مؤسسة صغيرة.
- مساعدين: في حال مؤسسة متوسطة.
- ثلاث مساعدين: في حال مؤسسة ضخمة.

في الحالة الأولى: مكتب واحد يؤمن عمل المصلحة.

في الحالة الثانية: مكتبان يؤمنان عمل المصلحة.

في الحالة الثالثة: المكاتب الثلاثة تؤمن عمل المصلحة.

المسؤول الثاني: يتشابه التقسيم بالنسبة لباقي المصالح. يتعاون أفراد المكاتب والمصالح لتحقيق هذه المديرية أي

المسؤول الثالث: إدارة الموارد البشرية تحت توجيه مدير الموارد والمجلس الإداري والمجلس الإداري المصغّر

المسؤول الرابع: والمكون من عمال وإطارات المصلحة شكله وعدده على حسب الحاجة وطبيعة وحجم المؤسسة

المسؤول الخامس: (إما رؤساء المصالح والمدراء أو إضافة عمال آخرين بالتعيين أو الانتخاب)

- **تخصصات المساعدون:**
- شهادة ليسانس في التخصصات المذكورة
- شهادة البكالوريا+ دبلوم في تسيير الموارد البشرية من مراكز متخصصة.
- مستوى الثالثة ثانوي+ دبلوم في إحدى الوظائف المذكورة أو في تسيير المورد البشرية أو أي دبلوم آخر.
- بالنسبة الأمانة دبلوم سكرتارية أو سكرتارية أساسية.
- النسبة لمسؤول الأمن: ليسانس علوم إنسانية، بكالوريا+الخدمة الوطنية، السوابق العدلية، شهادة حسن السيرة من مؤسسة رسمية في المجال تعطى بناء على تحرِّي في مكان الإقامة حول تاريخ الفرد وصورته العمومية وتكون في إطار مقبول.
- بالنسبة للأعوان: الصورة العمومية+ القدرة والكفاءة البدنية العالية.دبلوم رياضي(رياضات قتالية)

هذا من خلال متابعتنا في العمل رجال الأمن ومعايشتنا له والمشاكل اليومية الخاصة بهذا النوع من الأعمال. تحت شعار: لا وظيفة دون شهادة، ولا شهادة دون بيداغوجيا، ولا بيداغوجيا دون أخلاق، ولا أخلاق دون دين، ولا دين دون وطن، ولا وطن دون شعب، ولا شعب دون مجتمع، ولا مجتمع دون وظائف.

ومنه يكون عدد عمال إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة يتراوح ما بين:08 عمال في حالة مؤسسة متوسطة الحجم و20 عامل في مؤسسة كبيرة.

في حالة كون إدارة الموارد البشرية تمثل مصلحة فقط من المصالح تتبع مديرية معينة أو تقوم بأدوار محدودة أي تقليدية، أين تكون الوظائف مدمجة مع بعضها البعض ويقوم بها عدد محدود من الأفراد يرأسهم واحد من بينهم. وفي هذه الحالة لم تعد مصلحة للموارد البشرية بل مصلحة للمستخدمين أو الموظفين. وهنا يكون عدد عمالها:

أقل من ثمانية عمال، وإذا حسبنا عدد وظائف هذه المصلحة نجدها في حدود أربعة وظائف ومنه فالعدد هو 04 عمال قد يرتفع قليلا أو ينخفض قليلا بالنسبة لـ EHS في حدود 08 عمال.

II - المجال الزمني والـمكاني للبحث:

1. **المجال الـمكاني:** المؤسسة الإستشفائية الـمتخصصة في الطب الفيزيائي وإعادة التكييف الوظيفي بسرايدي، عنابة.
2. **المجال الزمني:** بداية الدراسة الميدانية كانت ابتداء من 22 جويلية 2007 إلى غاية مارس 2008 وقد تمَّ الإشارة إلى ذلك في جدول الـمقابلات والـملاحظات.

أما بداية توزيع الاستمارات فكان في بداية الأسبوع الأول من شهر فيفري حيث تمَّ توزيع أربعة استمارات تجريبية، ثمَّ بعد ذلك إعادة التجريب وقياس الارتباط . والتطبيق النهائي كان في نهاية الأسبوع الثاني من شهر فيفري وقد تمَّ توزيع اثنتي عشرة استمارة، تمَّ استرجاع عشرة وضياع اثنان. في حين لم نسجِّل حضور عَامِلَيْن وآخر قدَّم الاستمارة متأخرا، وقد تمَّ استرجاع آخر استمارة يوم 06 مارس 2008، في حين تمَّ الحصول على الاستمارة رقم عشرة عن طريق الهاتف يوم 16 مارس 2008 (استمارة بالهاتف).

III - مجتمع البحث وعيِّنة الدراسة:

1. **مجتمع البحث:**

هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدَّة خصائص تُـمَيِّزها عن غيرها، والتي هي محل البحث والتنقيب، وهي مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر الـمُحدَّدة مسبقا والتي ترتكز عليها الـملاحظات(Grawitz 1988.293) .

ومجتمع بحثنا يتمثل في:

- الـمصالح الإدارية للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي المسئولة إما عن بناء الاستراتيجية وتنفيذها أو الاكتفاء بتنفيذها فقط. وهذه هي الخاصية في مجتمع بحثنا هو أن يكون الـمبحوث ينتمي إلى الـمصالح الإدارية وليس إلى الـمصالح الطبيَّة.

ومصالح الـمؤسسة هي مكتب الدخول، إجارة الموارد البشرية، ومكتب الضبط والإدارة العامة بمجموع:

- مكتب القبول: 05 عمال.
- مكتب إدارة الموارد البشرية:09 عمال.   15 عامل + مدير المؤسسة.
- مكتب الضبط : عامل واحد.

2. **عيَّنة الدراسة وخصائصها:**

شملت عيَّنة الدراسة كل أفراد مجتمع البحث على أساس أنَّه يمكن القيام بمسح شامل لها. وعلى اعتبار أنَّ الـمدَّة كافية ولا تتطلَّب تكاليف باهظة، عدى التنقُّل والإطعام وسحب الوثائق. وبالتالي فنوع العيَّنة هي:"**الـمسح الشامل**".

ضف إلى ذلك أنه يمكننا اعتبار العينة جملة الوظائف التي أخضعت للتحليل وهي مكاتب إدارة الموارد البشرية من مجموع الوظائف الإدارية المتواجدة ضمن الهيكل التنظيمي.

IV - خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم 10:يبين عينة البحث حسب الجنس:

الجنس	ت	%
ذكور	02	20
إناث	08	80
المجموع	10	100

التعليق:

يبين هذا الجدول خصائص عينة البحث من ناحية الجنس حيث نلاحظ أنّ 80% من العينة العاملة في مجال الإدارة هم نساء،ومما لا شكَّ فيه من أنه له انعكاسات سلبية على العمل ،ولا ننفي وجود ايجابيات لأن طبيعة المرأة ليست كالرجل فالتناسب ضروري قي العدد.

جدول رقم 11: يبين مجتمع البحث حسب السن:

(المدى 09 سنوات)

السن	ت	%
24 – 33	06	60
34 – 42	03	30
43 - 52	01	10
المجموع	10	100

التعليق:

يبين الجدول رقم 02 عمر عينة البحت حيث نلاحظ ميزة الشباب هي السائدة بنسبة60% وهذا عامل قوة للمؤسسة.

جدول رقم 12 يبين الحالة الاجتماعية للعينة:

الحالة	ت	%
أعزب	05	50
متزوج(ة)	04	40
أرملة	01	10
المجموع	10	100

التعليق:

من خلال نتائج الجدول رقم 03 نلاحظ أن 50%من العمال عزّاب بالمقابل 40% متزوجين وما يُلاحظ هنا هو التوازن بين الحالتين الاجتماعيتين.

جدول رقم 13 يبين المستوى التعليمي لعينة البحث:

المستوى	ت	%
متوسط	00	00
ثانوي	06	60
جامعي	04	40

دبلوم	05	50
المجموع	15	150

التعليق:
يبين الجدول رقم 04 مستوى أفراد العينة حيث نلاحظ أنَّ 60% مستوى ثانوي،40% جامعي و50%حاصلون على دبلوم مهني وجامعي وهذه الخصائص لها بعض القوة، لكن من حيث الكفاءة يبدو أنَّ الضعف أكثر من القوة فهي لا تشكل ميزة تنافسية.

جدول رقم 14 يبين عينة البحث حسب الأقدمية:

الأقدمية(سنوات)	ت	%
01 – 03	05	50
04 – 06	00	00
07 – 09	04	40
10 - 12	01	10
المجموع	10	100

التعليق:
نتائج الجدول رقم 05 تبين أنَّ أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مابين 01-03سنوات وهذا بنسبة 50% في حين 40% مابين 07-09سنوات ويمكن القول أنَّها عمالة حديثة العهد بالمؤسسة قد تنقصها الخبرة في هذا المجال.

جدول رقم 15 يبين عينة البحث مكان السكن:

السكن	ت	%
عنابة	02	20
سرايدي	08	80
المجموع	10	100

التعليق:
تبين نتائج الجدول رقم 06 أنَّ 80% من أفراد العينة هم من سكان مدينة سرايدي يعني أنَّ المؤسسة يسيطر عليها التوجُّه الجهوي في التوظيف له ايجابياته كما له سلبياته.

V – المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف متغيرات البحث و أبعاده المختلفة وتحليلها، بالإضافة إلى طريقة(النظام،النموذج) التحليل الإستراتيجي SWOT .والذي يمثل إحدى الأدوات المستعملة في التحليل والتشخيص الاستراتجي الداخلي والخارجي والذي يمهد لمرحلة الخيار الاستراتجي وتحديد الموقف الاستراتجي للمنظمة و يرتكز هذا النظام على افتراض مؤداه أن الإستراتجية الفعالة هي تلك التي توازن بين القدرات الداخلية للمنظمة والموقف في بيئتها الخارجية أي بين نقاط القوة والضعف وبين التهديدات و الفرص.وهذا النظام يشمل كل النماذج الإستراتجية الأخرى. والمنهج كما هو معروف عبارة عن مجموعة القواعد العامة التي تحدد الإجراءات النظرية والعملية والعمليات العقلية التي تتبع من أجل الوصول إلى الحقيقة في ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ويتحدد بناء على طبيعة البحث أو المشكلة البحثية وكذلك على الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة لدى الباحث.

VI - أدوات جمع الـبـيانــات:

1. الـملاحظة:

- **الـمباشرة:**

إن الـملاحظة المباشرة تقنية تستعمل في مشاهدة ظاهرة ما أو سلوك معين بصفة مباشرة، وذلك لغرض أخذ معلومات كيفية من أجل فهم الظاهرة أو السلوك أو الـموقف.

تكون الـملاحظة منظمة عند نصف هذه الأمور لغرض التنبُّؤ بها وقد تكون الملاحظة (SABOURIN 1988)[104]:

- بالـمشاركة: وهي حالة يشارك فيها الـمُلاحِظ أو الباحث الأفراد محل الدراسة سواء في الحياة اليومية أو المهنية أو ملاحظة سلوك ما...الخ.
- من دون مشاركة: تكون الملاحظة دون الدخول في ممارسة ما يمارسه المبحوثين، ولا يندمج في الظاهرة محل الدراسة.
- علنية: يعرف المبحوث بأنه محل الدراسة.
- مستترة: لا يعرف المبحوث أنه تحت الملاحظة حتى لا يُحرج ولا يُغيِّر من سلوكه.

- **مدّة إجراء الملاحظة:**

تختلف مدة إجراء الملاحظة من بحث لآخر على حسب طبيعة البحث والمعلومات المُراد جمعها.

فالمعلومات السرية والتي تتطلب حذر قد تحتاج إلى وقت طويل لكشف أسرارها.

أما المعلومات العادية حول ظاهرة لا تشكل خطر، فقد تكون المدة قصيرة. بالإضافة إلى هدف الملاحظة وأي المعلومات نريد الحصول عليها، وقد تكون معلومات أوليّة لاستطلاع الواقع وكشف متغيراته وهذه تكون حسب إشكالية البحث وحجم ميدان الدراسة ورغبة الباحث في كم تكون مدتها.

واستعمالنا للملاحظة كان ضروري ومهم طوال مدة البحث وذلك لمعرفة الواقع الـمَدروس على كامل حقيقته وملاحظة التغيرات التي يمكن أن تحدث وتغيّر من نتائج الملاحظات الأولية. فغالبا ما تكون الملاحظات الأولية لا تعبِّر عن حقيقة الواقع، لما يَعتَري المبحوثين من تَحَفُّظ من جهة إلى غاية إكساب ثقتهم، وإلى عدم فهم نسق عمل ميدان الدراسة للوهلة الأولى لبناء تصوّر متكامل عليه من جهة أخرى. وقد استعمل الباحث الملاحظة بكل أنواعها.

- المباشرة: لإدراك مدى صلاحية الميدان لإجراء مثل هذه الدراسات وذلك لـ :
  - معرفة مكونات المؤسسة ميدان البحث.
  - معرفة كيفية أداء المؤسسة لعملها وما هي الوسائل والطرق المستعملة .
  - محاولة معرفة الأشخاص عن قرب وفهم شخصياتهم للتمكُّن من التعامل معهم أثناء البحث.
  - معرفة أقسام المؤسسة ومستوياتها الإدارية.
  - التأكُّد الميداني للعمل مقارنة بالمقررات والتقارير...الخ.
- غير المباشرة: وذلك لـ :
  - معرفة السلوكيات التي يقوم بها المبحوثين في غياب الباحث، أو تلك التي تمر بعيدا عن ملاحظته كالإيحاءات والإشارات والرموز.
  - معرفة طبيعة العلاقة بين الأشخاص والمصالح وما هي المشاكل الموجودة والتي يمكن أن تُؤثِّر على البحث.

---

[104] موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر 2006،ص 84

ü ملاحظة بعض السلوك التنظيمي المتعلّق بأداء المهام والحضور في العمل وإتقان المهام.

- **الملاحظة بالمشاركة:**

وقد استعملها الباحث في تحليل العمل حيث كان يشارك العمال في بعض وظائفهم ومن خلالها يعرف ما هي المهام المتكوِّنة منها، والصعوبات كذلك، والمستوى التي تتطلّبه، وقضايا متعلقة بتوصيف الوظائف وطرق أداء العمل.

وكذلك محاولة ممارسة الحياة اليومية للعامل والتعرُّف على مشاكله. قد ساعدتنا الملاحظة في كامل أجزاء البحث الميداني والتأكد من نتائجه، وفي ضبط الاستمارات والمقابلات وكل ما له علاقة بصدق الجانب الميداني، وكانت كما يلي:

جدول رقم 16يوضح: إجراءات الملاحظة.

تاريخ الملاحظة	الأشياء الـمُلاَحَظَة	تعليق
2007 / 07 / 22	مصالح المؤسسة وأقسامها ومختلف الأجنحة الطبية والوحدات التقنية الخاصة بالمرضى. موقع المستشفى	- تمَّ من خلالها معرفة إلى أي مدى يمكن إتمام الدراسة بهذه المؤسسة.
2007 / 07 / 25	- سلوك الأطباء والطبيب المسؤول ومدى قابليته لإجراء البحث. - عمل الأخصائي النفسي ومكان عمله.	- تحفّظ في البداية لكن سرعان ما تمّ التفهُّم من خلال زرع الثقة والتكلم بلغة علمية مشتركة . - حسن الاستقبال والضيافة. - التشجيع لإجراء البحث.
2007 / 07 / 31	- سلوك المرضى وحياتهم اليومية وبعض المشاكل التنظيمية الخاصة بهم. - التدخل المباشر للأخصائي النفساني وظروف عمله والمشاكل التي تعترضه.	- بعض المرضى يطور سلوكات دفاعية - إعتبار المستشفى كبديل عن الأهل. - يلعب المريض أكثر من دور. - إجهاد الأخصائي النفسي في حل المشاكل التنظيمية ولكثرة الأعمال.
2007 / 08 / 14 2007 / 08 / 15	- المصالح المختلفة. - التركيز على المصالح:مكتب القبول، إدارة الموارد البشرية، مكتب التنظيم(الضبط). - مواصلة ملاحظة مكاتب العمل.	- تحديد مصالح موضوع البحث، إضافة لبعض نتائج الملاحظة والاستمارة والمقابلة سواء تعديل أو تصحيح وذلك في مجال تحليل العمل وتحليل القدرات موجودة في عرض النتائج مع الاستمارة. - تحديد مجالات التحليل

		والتدخل.
2007 / 08 / 07	- بعض سلوكيات الثقافة التنظيمية. - عادات المؤسسة وتقاليدها. - نفسية العمال.	- الحضور في حفل تكريمي خاص بترقية العمال، وملاحظة الثقافة السائدة والمُتحدَّث عنها في نتائج الاستمارة (تعاون، تضامن...).
2007 / 11 / 17 2007 / 11 / 20	- حادث مرض مدير المؤسسة ودخوله CHU ابن رشد – عنابة. - حادث وفاة مدير المؤسسة بـ: CHU ابن سيناء – عنابة. - اتصال هاتفي مع نائب الدير بالمؤسسة.	نوع المرض - علامات الحزن الشديد والعميق بالإضافة إلى البكاء وعلامات الحب والتضامن والعلاقة القوية(ثقافة تنظيمية) تمّ التحدث عنها في عرض النتائج ودُعَّمت بالمقابلة لأجل الصدق والثبات.
2007 / 11 / 28	- ملاحظة الحالة النفسية لعمّال المؤسسة بعد وفاة المدير مباشرة. - مدى مواصلة العمل في ذلك الجو.	- حزن عميق، بكاء، إحباط، عمالة متضامنة وإنسانية. - اندماج تنظيمي. - مواصلة العمل بنفس الوثيرة. - توقف عن البحث لعدّة أسابيع.

بالإضافة إلى أن الملاحظة استمرت من 22 / 7 / 2007 إلى غاية 16 / 03 / 2008 لمرافقة عملية إجراء البحث والتأكد من صدق الاستمارات والمقابلات ومن كيفية بنائها وتحكيمها ، وإكمال ما هو ناقص في تحليل العمل.

والملاحظة العامة هي اكتساب ثقة العمال دون استثناء مع بناء علاقة طيبة مع المدير العام. والتعامل بصدق وإعطاء المعلومات وتقديم التعاون والخدمات بكل مصداقية وتدعيم الباحث بكل الوسائل المادية والمعنوية سواء من حيث التشجيع، المساعدة بالوثائق والمعلومات واستخدام الأجهزة وخاصة المكتبة الثرية والغنية بالمراجع العلمية المتخصصة وذات القيمة العلمية الكبيرة. وفتح كامل أبواب المستشفى وفي أي وقت والتحرّك بحرية كاملة دون شروط مع إعطاء بطاقة داخلية للحركة، الدخول والخروج من المستشفى مثل أي عامل(Badge).

2. المقابلـــة:

المقابلة هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تُستعمل إزاء الأفراد الذين تمَّ سحبهم بكيفية منعزلة إلاَّ أنها في بعض الحالات تُستعمل إزاء المجموعات من استجوابهم بطريقة نصف موجهة تهدف إلى أخذ معلومات كيفية.

المقابلة هي التقنية المفضَّلة لكل من يريد اكتشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم. وتفيد في التعرُّف على المعاني التي يُعطيها الأشخاص لسلوكهم وتكون المقابلة وفق "دليل المقابلة" بها أسئلة تُطرح على المبحوث فلا يجب أن تكون مقابلة البحث جامدة كما لا يجب أن تكون جِدُّ لينة.

إعطاء الحرية للمبحوث ليقول ما يراه مناسبا كما يجب أن يكون موضوع المقابلة مُحضَّر مُسبقا، وخصائص المبحوث متطابقة مع خصائص العناصر المكوَّنة لمجتمع البحث. والمقابلة أنواع:

- **سيرة الحياة:** وهي مقابلة بحث يهدف الباحث من خلالها جمع ما يروى عن ماض ما، ويستعملها بصفة خاصة الأنتربولوجين، والمؤرِّخين وعلماء الاجتماع.
- **مقابلة المجموعة:** وهي مقابلة بحث لمعرفة ردود أفعال مجموعة معينة من الأفراد المشتركين في شيء ما.

وتُستعمل مثلا لمعرفة حاجيات أو المشاكل التنظيمية لمجموعة ما.

وقد استعمل الباحث في مراحل بحثه لمعرفة انتظارات العمال بالإضافة إلى جمع معلومات حول تحليل العمل وتحديد المواصفات الضرورية لشغل الوظائف وذلك مع مختلف مكاتب المؤسسة، موضوع الدراسة وقد دعِّمت فيما بعد باستمارة تحليل العمل والقدرات.

مثيرا اهتمام المبحوث بالمشاركة في المقابلة ونظرا لطول مدة البحث والثقة الـمُتواجدة مع الباحث كما سبق وأن أشرنا، فإنَّه لا توجد صعوبات في هذا المجال.

كما أنَّ المقابلة تُساعد على التقاط التعبير الحركي والإيماءات والتي هي جزء من الخطاب. ومقابلة الباحث تدخل ضمن النوع المعروف ب: Questions Indirectes a Reponses Directes, Questions Directes a Reponses Indirectes, intensif,extensif, على حسب نوع المعلومات المستهدفة. وقد تمَّت المقابلة وفق الجدول الآتي:مقابلات أولية.

جدول رقم 17 يوضح: إجراءات المقابلة.

تاريخ المقابلة	دليل المقابلة	التعليق
2007 / 07 / 22 2007 / 07 / 25	- مقابلة مفتوحة مع مدير الموارد البشرية، المنسق العام ، مدير المؤسسة تمَّ فيها عرض الموضوع والحصول على موافقة البحث بالمؤسسة. - مقابلة مفتوحة مع البروفيسور مدير مسؤول الجناح الطبي.أسئلة غ مباشرة بتفسيرات مباشرة.	- معرفة حدود البحث من حيث الزمن، إمكانية المساعدة ونوع المعلومات التي ستُأخذ. - الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2007 / 07 / 25	- مقابلة مع مسؤول العلاج الخارجي فكانت الأسئلة المطروحة حول: * التعريف بالمؤسسة؟ * تاريخ المؤسسة؟ * معنى العلاج الخارجي؟(نصف موجهة). - مقابلة مع الأخصائي النفساني: فكانت الأسئلة حول: * ما هو عمل الأخصائي النفسي في المؤسسة؟ * مجالات التدخُّل؟ * نوعية الخدمة المقدَّمة؟ * المشاكل التنظيمية الخاصة بعمل الأخصائي؟أسئلة مباشرة بتفسيرات غير مباشرة	- جمع معطيات حول تاريخ المؤسسة وأهم التغيرات التي طرأت عليها بالإضافة معرفة الهيكلة التنظيمية الخاصة بمجال العلاج الطبّي ثم الاستفادة منها في التعريف بالوحدة مجال البحث، وقد أفادتنا في تحديد عيِّنة الدراسة. التي تمَّ تحديدها وتوثيقها في إطار تحليل العمل.
2007 / 08 / 14 2007 / 08 / 14	- مقابلة جماعية مع أعضاء مكتب الدخول: فكانت الأسئلة حول: * التعريف بالمكتب؟ * المهام ؟ - مقابلة مع مدير الموارد البشرية: بداية تحليل الوظائف، فكانت	- إدراج المعلومات ضمن تحليل الوظائف. - بداية تحليل الوظائف(المكاتب). - بداية تحليل الوظائف واستمرَّت طوال مدة البحث، سواء من حيث تصحيح للمعلومات أو طول مدة

2007 / 11 / 07	الأسئلة: * التعريف بالمكتب؟ * الهيكلة التنظيمية ؟ * التبعية الإدارية ؟ * المهام ؟ - مقابلة مع مدير المؤسسة المتوفى(مقابلة مفتوحة): الأسئلة: * محاولة معرفة سياسة المؤسسة في مجال التسيير والإدارة.	استغراق المقابلة، لأن المهام كثيرة أحيانا. والعمال لضيق الوقت يُجيبون عن بعض الأسئلة وتأجيل البعض الآخر.مقابلة موسعة لمواضيع مختلفة.extensif - تمَّ الحديث عن مركزية التسيير وضعف مجال إتخاد القرار داخل المؤسسة.مقابلة intensifللتعمق في موضوع واحد بأبعاده المختلفة.
2007 / 12 / 31	فترة مخصصة لتحليل مناصب العمل وتحديد مواصفات شاغلوا الوظائف في مجال: * التعريف بالمكاتب؟ * المهام التي تقوم بها؟ * مواصفات شاغل الوظيفة ؟	إنهاء هذا الجزء من البحث.
2008 / 02 / 08	- مقابلة مع مدير المؤسسة الجديد (موجهة):تمَّ التحدُّث حول : * وظائف المؤسسة؟ * من يؤدي هذه الوظائف ؟ * مبرر وجود المنظمة ؟ * الجمهور المستهدَف ؟ * نطاق العمل ؟ * الأسلوب المُتَّبع ؟ * الحاجات والرغبات ؟	- من خلال هذه المقابلة تمَّ تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تحديدا أوليا مع تحديد رسالة المنظمة. - دامت المقابلة ثلاث ساعات ونصف(10 سا – 13h30 سا).

3. **الاستمارة:**

الاستمارة هي تقنية مباشرة للتقصّي العلمي إزاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمّي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية. وتُعتبر الاستمارة الأكثر شيوعا لسبر الآراء بطريقة موجهة لأن صيغ الإجابات تُحدَّد مسبقا، وهذا ما يسمح بمعالجة كميَّة.

وقد استعمل الباحث ثلاثة أنواع من الاستمارة:

- **الاستمارة الأولى:**

وهي استمارة نموذجية خاصة بالتحليل الإستراتيجي، والتي تمَّ تشكيلها لتحليل الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، ولتحديد التهديدات والفرص في البيئة الخارجية في مُقابل نقاط القوة والضعف الداخلية.

وهذه الاستمارة بُنِيت وفق نظام SWOT المعروف والمحدد المتغيرات والأبعاد في الأدبيات الإستراتيجية وكذلك لدى المختصّون في هذا المجال . وتحتوي هذه الاستمارة على ما يُعرف بمستويات التحليل وهي:

- مستوى الأهداف.

- مستوى البيئة الخارجية.
- مستوى تحليل التنافس.
- مستوى ثقافة المؤسسة.
- مستوى بيئة العمل.
- مستوى الهيكلة التنظيمية.

وقد جُرِّبت هذه الاستمارة عدة مرات وكانت الإجابات متقاربة جداً. وقد تضمَّنت الاستمارة أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة على حسب الهدف من السؤال.

فالأسئلة المحددة هي التي تُعالج مؤشرات محددة في البحث أما الأسئلة المفتوحة هي تلك التي تحتاج إلى وجهة نظر المبحوث والتي لا يمكن ضَبَطُها بأسئلة مغلقة، والتي يمكن أن تُجيبَ عن أفكار وتُعطي أبعاد لم تكن ظاهرة للباحث مثل تحديد الأهداف الإستراتيجية، تأثير العوامل البيئية على المؤسسة. أما مجال النشاط مثلا والهيكلة لا تحتاج إلى أسئلة مفتوحة، وقد طُبِّقت بطريقة استمارة على شكل مقابلة، لأهمية المعلومات الـمُراد الحصول عليها، والتي تُمَثِّل صلب الـموضوع.

- **الاستمارة الثانية:**

وتتمثَّل في استمارة تحليل القدرات والتي تُمثِّل مدى كفاءة العمال ومدى امتلاكهم لـمُتطلبات العمل الذي يُؤدُّنَه.

وتتكون من قياس خمسة محاور يتفق علماء النفس عليها لكونها تُمثِّل الأبعاد الـمُختلفة في أي شخصية. خاصة في مجال العمل والتنظيم[105]، والجوانب التي تمَّ قياسُها هي:

- السلوك الفردي: (يتمثل من خلال المؤشرات: التكيفية، الانخراط، الـمُقاومة والإلحاح).
- السلوك التحفيزي: (القدرة على العمل، الاندماج، الـمُبادرة والطموح).
- السلوك العقلي:(التحليل، الاهتمام بالتفاصيل، اليقظة والتجديد).
- السلوك العلائقي:(الشخصية الكاريزمية، الإقناع والاتصال).
- السلوك الإشرافي:(التنظيم،التنسيق، السلوك القيادي والـمراقبة).

وهذه الاستمارة مُضافة لتدعيم التحليل الداخلي للمؤسسة واستخراج نقاط القوة والضعف في العمالة، أي في الموارد البشرية المسؤولة عن نجاح أو فشل أي إستراتيجية.

وقد احتوت هذه الاستمارة على عشرون سؤالا، يضم أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة على حسب طبيعة السؤال من جهة وطبيعة نوعية وحجم المعلومات الـمُراد الحصول عليها من جهة أخرى.

وقد الاستمارة التجريب الأول والثاني فكان معامل الارتباط يساوي الواحد.

مع إدخال تعديل طفيف على الاستمارة، حيث تمَّ إضافة عناصر أخرى تتمثل في خيارات لم تكن موضوعة في التطبيق الأول وقد كشفت عنها الإجابات الأوليّة لعيِّينة البحث ممّا أدى إلى إضافتها، كما تمّ نزع بعض الأسئلة والتي لم يتم الإجابة عليها واعتبروها خارجة عن ميدان العمل.

- **الاستمارة الثالثة:**
- **استمارة تحليل العمل:**

هذا النوع من الاستمارات يطبَّق مع استمارة تحليل القدرات لترابطها على اعتبار أن الأولى تحدد مواصفات الوظيفة والعناصر المتكونة منها بالإضافة إلى تبيان كيفية أداء الـمهام، المسؤولية والظروف...إلخ. وكذلك يتمُّ من خلالها معرفة الـمتطلبات الضرورية الواجب توفُّرها في شغل الوظيفة.

---

[105] أنظر gilles azoppardi,test d,enterprise,mode d,employ,ed marabout,itali,2003 .

أما الثانية تتمثل في تحليل القدرات لمعرفة مدى مطابقتها لمتطلبات الوظيفة ومن تمَّ تحديد نقاط القوة والضعف من جهة القدرات أو يُعاد تصميم الوظيفة من جديد من جهة تحليل العمل.
وقد احتوت هذه الاستمارة على ثلاثة عشرة محورا، تمَّ من خلالها معرفة جوانب الوظيفة وهذه المحاور هي:

- محور الواجبات والمهام.
- الإشراف على الآخرين.
- الأدوات والمعدّات المستعملة.
- إتخاد القرار.
- المسؤوليات.
- السجلات والتقارير.
- مراجعة الأعمال.
- المتطلبات البدنية.
- بيئة وظروف العمل.
- الأخطار(مخاطر الوظيفة).
- المؤهلات العلمية.
- الخبرة السابقة.
- التدريب والتكوين.

وقد تمَّ معالجتها في سبعة وعشرون سؤالا بين مفتوحٍ ومغلق وتمَّ بناء هذه الاستمارة وفق الطريقة الاستقصائية والتي دُعمت بمجموعة مقابلات في هذا الصدد للتمكن من التحليل الدقيق لتحليل العمل.
وتحليل العمل يتمُّ وفق مجموعة من الاستمارات المشهورة مثل:"PAQ" والتي تمَّ تكييفها إلى الفرنسية عن طريق F.LOSS[106] سنة 2000 وهذه الأداة تسمح بتقييم النشاطات المهنية مستعملين 187 سمة موزَّعة على ستَّة مجموعات تتمثل في أسئلة حول:

- مصدر المعلومات.
- الآليات العقلية .
- النشاطات والمهام .
- العلاقات مع الآخرين .
- محتوى العمل وبيئة العمل.

ويمكن أن تُعالج الإجابات إحصائيا وإعطاء ملمح الوظيفة(Profil).
كما يوجد نوع آخر من الاستمارات هو:"FJAS 1" و "FJAS 2" وهي ما تُعرف باستمارات فليشمان (Fleishman Job Analysis) وتخص الأولى الاتجاهات المعرفية، -المعارف العامة،التحليل،سرعة رد الفعل- الحركية والفيزيائية، الشفوية. أما الثانية فتخص الكفاءات الفردية- النفسية،التنسيق، المرونة.....إلخ.وقد خصص فليشمان لذلك مقياس يتكون من 73 خاصية.*
وأنواع الاستمارات مهما تعدَّد شكلُها فهي مُتشابهة تختلف فقط في ترتيب عناصر التحليل وبعض جوانب كيفية تطبيقها، وتجتمع كُلُها في الملاحظة، المقابلة، الاستقصاء، تقمُّص الدور والملاحظة بالمشاركة. بالإضافة إلى :

---

106 C.levey,Leboyer et autres;la psychologie du travaille,ed organization,2eme ed paris,2003 .P36.
* http\\en.wikipedia.org\wiki\job analysis

Review of job analysis systems, Incumbent interviews, Super visor interviews, Expert panels, Structured questionnaires, Task inventories, Check lists, Open-ended questionnaires, Incumbent work logs ، حسب بعض الاتجاهات الإنجليزية.

وكلما استعمل الباحث أكثر من أداة كلما كان التحليل أنجع لأن بعض الجوانب النفسية للعمل يَصعُب معرفتها بالاستقصاء فلا بُدَّ من استعمال المقابلة أو المشاركة...إلخ.

وقد اتَّبع الباحث خليط من التقنيات فاستعمل كل من الملاحظة والمقابلة عند البداية ثمَّ تدعيمها باستمارة تمس الجوانب الـمذكورة وتمَّ تشكيل الاستمارة كالآتي:

- **من حيث عدد الاستمارات**: اتبع الباحث طريقة فليشمان حيث خصَّص استمارة لتحليل القدرات وأخرى خاصة بالعمل.
- **من حيث الـمُحتوى**: فقد جمع بين النوعين "PAQ" وفليشمان وحاولنا في كل مرة توخِّي الـمعقولية، الوضوح والبساطة والتدرُّج والحيادية وأن يحتوي السؤال على فكرة واحدة وجمعنا بين كل الأسئلة المغلقة والمفتوحة والخيارات،أسئلة، Cafeteria . ويوجد باحثون آخرون أمثال كريتشمر معروفين في هذا المجال، والكُتَّاب العرب يُقسمون الطرق إلى: ملاحظة، مقابلة، تقصِّي والتي تمَّ ذكرُها سابقا.

- **الاستمارة الرابعة:**

استعمل الباحث هذه المرة استمارة على شكل مقابلة قاس من خلالها إتجاهات المسؤول الأول للمؤسسة نحو مكونات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة. وقد احتوت على أربعة جوانب تحليلية خاصة جميعها بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة وهي مكمِّلة لاستمارة التحليل الاستراتيجي واستمارة تحليل العمل واستمارة تحليل القدرات، فكلما تعددت التقنيات ومصادر جمع المعطيات كلما كانت الدراسة أعمق وأدق وما لم تستطيع أداة على تحصيله تستطيع أداة أخرى.

- **محاور التحليل:**
  - محور إدارة الموارد البشرية.
  - محور التنظيم.
  - محور الثقافة التنظيمية.
  - محور الإدارة.

واحتوت هذه الاستمارة على أربعة وعشرون مؤشرا. والـمُلاحَظ أنَّ الباحث تعمَّق بشدّة في تحليل أبعاد المؤسسة وقد تمَّ بنائها من مختلف أدبيات الإدارة الاستراتيجية المختلفة. وهذه كل الاستمارات معمول بها في الأنظمة الغربية سواء في أمريكا أو أوروبا أو حتى بلاد العرب، وقد اطَّلعنا على كل هذه الأدبيات من خلال الـمراجع المستعملة يمكن لأي باحث الرجوع إليها.

VII - عرض النتائج:

1. تحليل الوظائف:نتائج المقابلات. الخاصة بتحليل العمل.

- **الأخصائي النفساني:** الملاحظات العامة:

- **ظروف العمل:** المستشفى يفتقد إلى إستراتيجية نفسواجتماعية.
- **بالنسبة للعامل:** لا يريد تقديم الخدمات على أساس أنه ليس من اختصاصه والإحساس بالتعالي من طرف العميل.
- **بالنسبة للعميل:** الإحساس بالإهانة خاصة الأمراض الثقيلة أين لا يستطيع العميل قضاء حوائجه بنفسه.
- نقص الإمكانيات والتحفيزات لأن هذا العمل ذو وضعية خاصة.
- غياب ثقافة الخدمة الاجتماعية والنفسية والصحية.
- **نقص التأطير:** بدل من (Prime de Service).
- عامل واحد لكل ثلاثة مرضى يوجد بـ EHS عامل لكل 19 مريض.
- معالج فيزيائي واحد لكل اثنان من المرضى بـ EHS عامل لكل 10 مريض.
- بالإضافة إلى نقص التجهيزات مما يؤدي إلى عمل يدوي إضافي فيأخذ من الجهد والوقت فيُحدث حالة من الإجهاد.
- من أهم المشاكل التي يعاني منها الأخصائي النفسي وهي من مهامه: معالجة إشكالية التصورات لدى العامل والمريض،و تصحيح المفاهيم حول الذات والآخر والعمل وذلك بخلق ثقافة تنظيمية قوية.
- الفهم الخاطئ لدى المريض للعلاج الفيزيائي (حتمية الشفاء).
- تصور المريض لمرضه ومدى تقبله والتكيف معه.
- كيفيات التكلف بالمريض.
- الحالة الاجتماعية للمريض (هناك من يتخلى عنه الأهل).
- المرض أنواع كما أن المرضى أنواع يتطلب فهما والتعامل معها.

وعليه بالنسبة للأخصائي النفسي في EHS يجب:

- تحديد المهام تجاه المريض لأنه هو الهدف.
- شروط أداء هذه المهام (توظيف وفق هذه الشروط).
- مدى توفرها في العاملين.
- انعكاس عدم توفرها على تحقيق الأهداف والمشاكل الناجمة .
- تحديد المشاكل.
- طرق التفكير.
- التحكم في فهم المشاعر والأحاسيس.
- التحكم في تقنيات الاتصال والتدرب عليها.

ومن المشاكل التي يواجهها الأخصائي النفساني والتي تعيق عمله كمختص في التخفيف من الأمراض النفسية ومحاولة علاجها أو التكيف معها. بالنسبة للمرضى:

- رفض الأهل للمريض.
- انتهاء مدة بقائه بالمستشفى.
- دار العجزة أو المعاقين أصبحت لا تقبل إلاّ المؤمنين.

وأما بالنسبة لوحدات الأمن: شرطة أو درك وطني الأمر خارج نطاق التخصص و لا يمكن التدخل إلاّ في حالة:

- المستشفى يرمي المريض في الشارع، فيؤخذ أثناء دورية للأمن. وهذا حل جزئي لكن يطرح مشكل أخلاقي وإنساني.
- الجميع بتهرب من المسؤولية و المسؤول الطبي يلقى المسؤولية على عاتق الأخصائي النفساني،لكن الأخصائي النفساني بعيد كل البعد عن هذه القضية .

بالنسبة لنا المشكل يُحل بطريقة أخرى وعلى مستويات تحليلية مغايرة لتلك الموجودة في الميدان. فالمشكل ليس طبي أو نفسي، بل قانوني بالدرجة الأولى وتنظيمي بالدرجة الثانية والحل هو:

- لا يحمل كل من الطبي و النفساني المسؤولية، فليذهب كل لعمله. إما المنازع القانوني يتولى حل المشكلة وفق التشريعات الخاصة بالمؤسسات المعنية وفق آلياته الخاصة العلمية والقانونية والإدارية.

أو توكل المهمة للأخصائي في المشاكل التنظيمية ليدرس هذه الحالات دراسة تنظيمية ويبحث عن سلوك تنظيمي ملائم باستعمال مختلف الأدوات والوسائل والمقاربات التنظيمية.

لكن المؤسسة تفتقد إلى مختصين في هذا المجال والمشاكل من هذا النوع تتكرر والصراع بين الأجنحة يزيد والأخصائي النفساني يصبح بدوره يحتاج لعلاج نفسه جرّاء الضغط الحاصل عليه. ومنه نقترح:

- إلحاق الأخصائي النفساني بالمصالح الإدارية وليس الطبية.
- توظيف أخصائيين في المجال التنظيمي والقانوني لتوكل إليهم كل المشاكل التنظيمية(الاضطرابات، الصراعات، التذمر...الخ) العالقة ومعالجتها. ومثال ذلك:

رفض الأهل والمجتمع للمريض فيصبح المستشفى هو البديل عن الأسرة. فيطور المريض سلوكيات دفاعية جرّاء المرض والرفض وعدم التكيف. فيقوم بتحويل عدوانيته إلى المرضى آخرين والعمال ويصبح المريض يتقمص أكثر من دور مما يعرقل عمل المختصين فيعرقل تحقيق الأهداف.و كما يجب التنسيق مع DRH لخلق إستراتيجية تواجه هذا التحدي.

2. وظيفة مكتب الدخول:

يختص هذا المكتب بقضايا المريض من قبل أن يدخل إلى المؤسسة الإستشفائية وإلى غاية الخروج منها. بالإضافة إلى التكفل لاستخراج الوثائق الأزمة بعد الخروج في حالة ما إذا طلبها المريض، وتبقى محفوظة في السجلات. ويؤدي عمله بالكيفية الآتية:

- بعد تحديد موعد مع المريض، يتم الفحص الطبي ومعرفة الجهة القادم منها، وأخذ كامل المعطيات الصحية والإدارية والشخصية والمؤسسة الصحية التي وجهته. يتم إثر ها تحديد ما إذا كان المريض يخضع للعلاج الخارجي أم حالته تتطلب الإقامة إما لسبب البعد وقلة أيام العلاج أم لأن عجزه غير ثقيل. وخاصة إذا كان يقيم بالولاية أو الولايات المجاورة.
- في حالة قبول المريض بالإقامة في المؤسسة يتم إتباع الإجراءات الإدارية المعروفة.
- يتم استدعاء المريض(وسائل العمل)
- ملئ استمارة الدخول (Demande d'Hospitalisation).
- يُسجّل رسميا في سجل خاص بالمقبولين (Registre d'Admission).

- يُخصص للمريض كشف (ملف) مفصل قبل الدخول(Buletin Détaillé d'Admission).
- إعطاء أرقام للمرضى، كل مريض يحمل رقم للحفاظ على الأسرار الشخصية.
- يُخَصص للمريض ملف متابعة لكل حركية علاجه(Fiche de Navette) يُحَدد فيها نوع المرض، نوع الفحوصات، التدريبات التكيفية والأدوية المستعملة.
- يقوم هذا المكتب بحساب التكلفة الصحية لكل مريض وفق قواعد محددة على حسب عدد الأيام المقضاة في المستشفى بالإضافة إلى الأدوية المستعملة والوجبات الغذائية المُقدّمَة وهذا الإجراء يستعمل لغرض التعويض من طرف الضمان الاجتماعي. لكن لم يبدأ التطبيق الفعلي لهذه الإجراءات، وإنما بدأ الاستعداد لها وبمتابعة الوزارة الوصية(تنظيم وزاري).

- المهام التي يقوم بها المكتب:

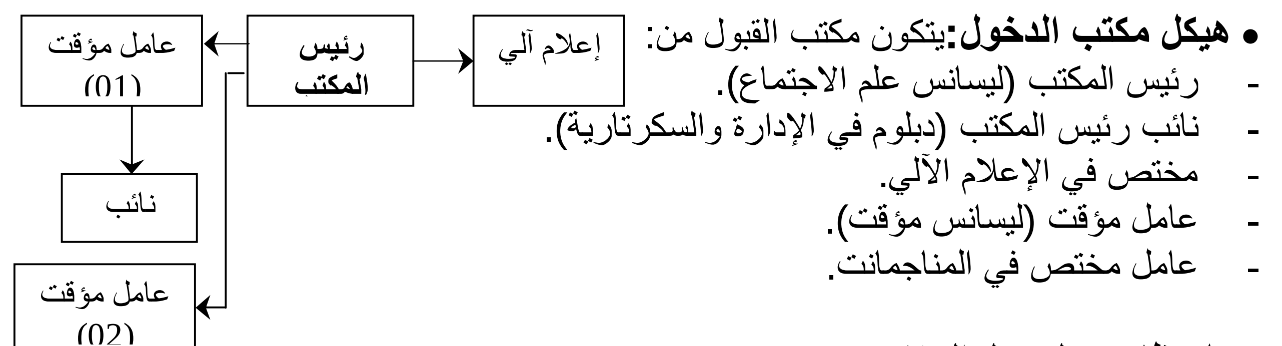
ü المهام اليومية:

تحضير ملف المريض من خلال :

- التسجيل الآلي.
- التسجيل في سجل ألفبائي.
- سجل خاص بالمُؤَمَّنين.
- دفتر الحسابات.
- دفتر الوفيات .
- دفتر تحويل المرضى داخليا وخارجيا .
- دفتر إحصاء الولادة (عيادة إضافية خاصة بالسكان(رقمي، ألفبائي)).
- استخراج شهادات الإقامة بالمستشفى بعد الخروج.
- استخراج شهادة المكوث بالنسبة للمقيمين.
- مراقبة إثبات الحضور بالنسبة للمرضى(يوميا) لتحديد الوجبات.

ü المهام الشهرية:

- تقديم إحصائيات المرضى المُنتَهية إقامتهم.
- حساب التكلفة.
- حساب عدد الفحوصات الطبية (نشاطات الفحص)
- تقديم إحصائيات نشاطات الوحدات التقنية PT.
- تقديم إحصائيات حول التجهيزات(عمل التجهيزات أثناء التدريب)
- تقديم إحصائيات حول تحويل المرضى
- كشف شهري للوفيات بأسبابها.
- تقديم Caneva شهرية حول المرض لكل من : الضمان الاجتماعي، CNAS، CASNOS والجيش.
- هذه الإحصائيات تُؤمن حركة المرضى داخل المؤسسة. بالإضافة إرسال كل المعلومات إلى مدير الولائية للصحة وتُرسل أيضا إلى الوزارة الوصية.



شكل رقم 43يوضح:هيكل مكتب الدخول.المصدر شخصي

- **هيكل مكتب الدخول:** يتكون مكتب القبول من:
  - رئيس المكتب (ليسانس علم الاجتماع).
  - نائب رئيس المكتب (دبلوم في الإدارة والسكرتارية).
  - مختص في الإعلام الآلي.
  - عامل مؤقت (ليسانس مؤقت).
  - عامل مختص في المناجمانت.
- **ملاحظات حول عمل المكتب:**
  - تنسيق جيد مع المصالح الطبية.
  - عمل يتطلب التركيز الذهني لاعتماده على الإحصائيات .
  - متعب بالنسبة للعينين
  - فيه إرهاق لإعادة وتكرار الإحصائيات لتعدد الجهات الرسمية المرسل إليها بالإضافة إلى تعدد مصادر التوثيق.
  - فيه نوع من الروتين لتكرار العملية نفسها طوال السنة وبالطرق نفسها وبالرسائل نفسها أيضا.
  - عمل جماعي منسّق وروح الفريق عالية.
  - لا يعتمد كثيرا على الخبرة أو الشهادة العالية.
  - لا يعتمد على مجهود بدني.
  - ظروف العمل عادية وملائمة.
  - يعتمد على كثرة الكتابة فهو عمل يميل إلى السكرتارية الطبية والذي يتطلب مجموعة من السمات.

لأن أي عمل داخل المؤسسة يتطلب مجموعة من القدرات والسمات خاصة بكل نوع من الوظائف. لكن يتفق بعض الباحثين على أن كل المؤسسات لديها خمسة أنواع من السلوك. موضوع قياس أثناء كل توظيف ومعترف بها من طرف علماء النفس في مجال التوظيف. نُوضِّحها كما يلي:

- **تحليل القدرات:**

– **السلوكيات الفردية:**

- التكيفية (Adaptabilité): الحفاظ على الفعالية تجاه التغيرات البيئية مختلف المسؤوليات والمهام والقدرة على المحاورة.
- الانخراط (Adhesion): قبول سياسة المؤسسة وإجراءات عملها، عدم الخروج عن خط سير المؤسسة إلا بالموافقة .
- المقاومة (Resistance): الحفاظ على الفعالية في المواقف الحرجة رغم الضغوطات والقلق أو فترات الفشل.
- القرار (Decision): القدرة على اتخاذ القرار والتفضيل بين البدائل والحسم.
- الإلحاح (Presaverance): التمسك والإلحاح إلى غاية تحقيق الهدف أو إلى غاية التأكد التام من ضرورة تغير المسار أو الهدف أو عدم الإمكانية.

- **السلوك المرتبطة بالتحفيز والدافعية:**

- القدرة على العمل: الحفاظ على مستوى نشاط عالٍ (ديناميكية، قدرة جسمية ونفسية)

- الاندماج(Implication): الوعي بقيمة الدور المؤدى (الانغماس والانهماك و إعطاء الذات للعمل رغم غياب الحوافز المادية أحيانا)
- المبادرة(Initiative):تقديم الجديد وروح التغيير الإيجابي.
- الطموح(Ambition): إظهار الإدارة للحصول على مستويات عليا من المسؤولية وتقديم المجهودات اللازمة لذلك.

– السلوك العقلي (المعرفي):

- تحليل المشاكل(Analyse): تفكيك مختلف عناصر مشكل من المشاكل، تحديد العلاقات فيما بينها ومحاولة فهمها وتركيبها .
- إصدار الحكام(Jujement):تقييم مختلف عناصر مشكل معين، لأخذ القرار المناسب.
- الاهتمام بالتفاصيل(Detaille): الأخذ في عين الاعتبار التفاصيل الدقيقة وكل المستلزمات الإدارية المرتبطة بوظيفة معينة ، إنهاء وإتمام بدقة المهام المنجزة والمكلف بها.
- اليقظة(Vigilance): السهر على متابعة كل ما يمكن أن يؤثر على العمل(تغيير سياسي،اقتصادي،اجتماعي) مما يؤدي إلى تأثر (البيئة، الوظيفة، التنظيم).
- الدقة الرقمية(Affinité des Chiffres): القدرة على التكميم الدقيق للمعلومات (تحليل وتركيب للمعطيات الإحصائية).
- الإبداع (Creativité): القدرة على التصور والخيال وخلق الحلول الجديدة.

- السلوك العلائقي:

- الكاريزمة(Charisme): التأثير الشخصي الجيد على الآخرين والقدرة على متابعة العلاقات الجديدة.
- حسن التبادل والتفاعل الشخصي: الاهتمام والتحرك لمصالح الآخرين، الإحساس بالتأثير عليهم .
- الإبهار(Persuasion): القدرة على الإقناع (حسن الاستماع، التبرير، التحرك في الاتجاه المرغوب فيه).
- روح الفريق(Esprit d'Equipe): إظهار التضامن مع الفريق، رغم غياب المصالح الشخصية.
- القدرة الاتصالية (Communication): التعبير بسهولة كتابيا.
- القدرة على التعبير(Expression): العبير الشفوي بسهولة.

– السلوك الإشرافي(القيادي):

- القدرة على التنظيم(Organization): القدرة على إنجاز مخطط عمل، وتحديد المراحل الضرورية لذلك وخلق الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف.
- التنسيق(Coordination): إدارة المعلومات، والمهام والأحداث لتفعيل الفعل والسلوك التنظيمي.
- التفويض(Delegation): تحقيق بعض الأهداف عن طريق الآخرين.
- المراقبة(Controle): السهر على التنفيذ الجيد للمهام الموكلة للأفراد.
- الاستيعاب والدافعية(Stimulation et Motivation): استيعاب واحتواء فريق عمل ونشاطاته لتحقيق الأهداف لأجل إرضاء الجميع.
- التدعيم(Soutien): مساعدة العمال في مهامهم (متابعة، مشاركة، قبول والتأنيب أحيانا إذا اقتضى الأمر).
- التكوين(Formation): تطوير القدرات المعرفية والتطبيقية للعمال.

بالنسبة لمكتب الدخول دائما الخصائص الشخصية الأكثر طلبيه هي:

- مستوى معرفي عام، أداء عام مقبول.

- القدرة على الانتباه والتدقيق.
- السرعة في أداء العمل.
- القدرة على التركيز في وقت محدد.
- ذاكرة قوية.
- مستوى فهم مقبول.

لأن هذا المكتب كما رأيناه في تحليل مهامه بأنه يحتاج إلى عمال يتصفون بهذه الخصائص لطبيعة العمل والتي تتطلب سرعة الإنجاز، الدقة لكثرة الأرقام والإحصائيات، التذكر لكثرة الملفات والمرضى، والمطالب الإدارية للتقارير من كل جهة وفي غالب الأوقات (مديرية، تأمين مديرية ولائية، وزارة، جيش، توثيق...). وهذا يُراعى عند التوظيف في هذا الميدان كل هذه الخصائص وقد يُطبّق خلال التوظيف مقاييس معروفة بـ: Le Bur

وهي مقاييس مكتبية (Bureautique) تقيس هذه الأبعاد لأنها قد تساعد بمساعدة أبعاد أخرى في هذه العملية كدراسة الملف...إلخ على توظيف أحسن الكفاءات (The right man in the right place، La bonne personne à la bonne place)

و من بين ما تقيسه هذه المقاييس هي:

- القدرة على إجراء بعض الحسابات البسيطة، المتوسطة والصعبة.
- قياس الأخطاء الإملائية.
- القدرة على الانتباه.
- القدرة على التصنيف الجيد الألفبائي.
- القدرة على التصنيف المتعدد العوامل (ألفبائي، عنوان، مؤسسة...)
- القدرة على التصنيف الخاص بالضمان الاجتماعي.
- السكرتارية التحليلية (تحليل النصوص واستخراج الأفكار الأساسية)
- السكرتارية التركيبية (قراءة الأفكار المشتَّتة وتجميعها في فقرة أو تجميع عمل مبعثر...).

والملاحظ كل ما تقيسه هذه الاختبارات متواجدة في وظيفة مكتب القبول، وينطبق نفس الشئ على كل المهام ذات الطابع السكرتاري أو المكتبي.

أما بالنسبة لمكان العمل:

- فيحتوي على مكتب (قاعة) صغيرة بها خمسة عمال مما يُصعِّب التحرك بسهولة وبحرية بالإضافة إلى عدم اكتفاءه لتحمل الوسائل والوثائق والملفات المتواجدة بداخله، مما يبرز المكتب دائما إما في حالة اكتظاظ وإما في حالة فوضى فيعيق العمل والأداء الجيد.
- غياب قاعة انتظار.
- أغلب العمال متعاقدين مما يجعلهم في حالة اللأمن الدائم والقلق تجاه المستقبل مما ينعكس على دافعيتهم واندماجهم ورضاهم الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية وكلها عوامل سلبية تؤثر على الداء.
- غياب شبكة معلوماتية داخلية مما يفرض تكرار العمل الواحد لعدة مرات وبذل جهد مضاعف في نفس العمل للتنسيق مع مختلف المصالح، مما يكلف أموال باهظة وضياع للوقت والجهد.

والشبكة المعلوماتية الداخلية Intranet والخارجية Internet تجنب العمال التكرار ويسهل عملية التنسيق ويزيد من سرعة وفعالية الأداء، ويحقق راحة وجهد ورضا لدى العمال.

فبدل من إرسال تقرير واحد إلى عدة مصالح يرسل فقط غبر الأنترانات أو الإنترنت. بالإضافة إلى هذا تصبح المعلومة متوفرة لدى الجميع وفي أي لحظة ويتم متابعة الأعمال عن قرب أو بعد لحظة وقوعها.

- الاستعمال اليدوي بالنسبة لملفات المرضى والعمال وهذا متعب جدا، وذلك لغياب برنامج (Logiciel) يسهل عمل هذه المصلحة ومصالح أخرى كإدارة الموارد البشرية. فالعمل الإداري مازال تقليدي جدا، واستعمال الإعلام الآلي جِدٌّ محدود أن لم نقل للكتابة لا أكثر.
- عدم تقسيم المهام فالكل يؤدي نفس المهمة.

3. تحليل مصلحة إدارة الموارد البشرية:

- **تحليل مكان العمل:**

- التسمية: المديرية الفرعية للموظفين(عكس ما هو متداول: موارد بشرية).
- المكان: مكتب: طول 8متر ، عرض 6متر للمصلحة بأكملها.
- عدد الأفراد: 08 أفراد يترأسهم مدير(مهمة غير رسمية، تكليف فقط ،غياب المتخصصين والجامعيين في إدارة هذه المصلحة).
- التجهيزات: مكيف هوائي، كراسي، مكاتب.
- لا يوجد هيكل تنظيمي خاص بالمصلحة.

- **ظروف العمل والمهام:**

- ساعات العمل: من الثامنة صباحا إلى الرابعة والنصف مساء.
- عمل متعب ومرهق لأن:
  - ü اكتظاظ المكتب بالأفراد يعرقل السير الحسن للمكتب.
  - ü كثرة الأعمال اليومية المنجزة.
  - ü الاتصالات الكثيرة مع الأفراد.
  - ü المتابعة الإدارية والمتابعة للإدارة الطبية في آن واحد.
  - ü متابعة رزنامة العطل والعطل المرضية.
  - ü إجراءات الرواتب.
  - ü متابعة المسار المهني للعمال.
  - ü تقييم الأداء.
  - ü متابعة المشاكل التنظيمية.

- **متطلبات العمل:**

- الخبرة: خاصة في مجال لبناء هيكل الأجور، تحليل الأعمال، عمل يتطلب تكوين عمال، دبلوم في التخصص.
- الكتابة: يعتمد على كثرة الكتابة والتركيز .
- المجهود الذهني: يحتاج إلى بذل مجهود ذهني خاصة في التعامل مع الأفراد ومشاكلهم اليومية.
- المجهود الجسمي: يتطلب مجهود حركي أكثر لضرورة الحركة والتنقل.
- المسؤولية: عمل به الكثير مكن المسؤوليات لأنه على عاتقه تقع مسؤولية إدارة الأفراد في كل ما يتعلق بشؤون عملهم ومسارهم المهني والترقية...إلخ.

وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة أقسام:القسم الأول:الحركة والطاعة،القسم الثاني: الرواتب والأجور والقسم الثالث: الحركة والطاعة.

- **القسم الأول: الحركة والطاعة:**

هذا التقسيم داخلي فقط خاص بتقسيم المهام، ولا يخضع لهيكل تنظيمي محدد. مع العلم أنه لا توجد قرارات وزارية تنظم هذه المصلحة من خلال الوثائق التي اطلعنا عليها داخل المؤسسة إلا في حدود ما لم تم

التعرض إليه في الهيكل التنظيمي بمعنى توجد إدارة فرعية للنشاطات الإدارية والوسائل. وتتضمن ثلاثة مكاتب:

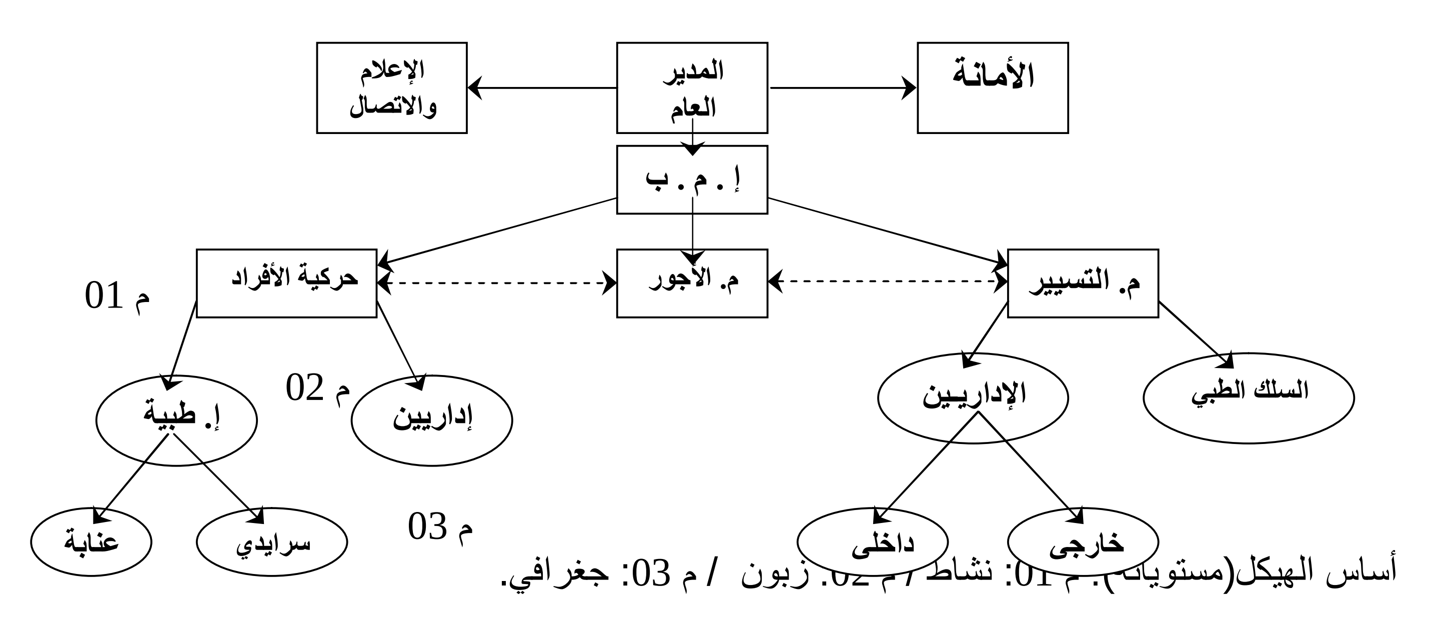
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب المحاسبة والميزانية.
- مكتب تحليل التكلفة.

مع أن حساب التكلفة يقوم بها أكثر من مكتب على عكس مكتب الدخول، هناك قرار وزاري يعمل على تنظيميه. لكن ميدانيا المكتب غير مكيف ويفترض أن يكون بحجم مصلحة أو إدارة بأكملها.

نعود إلى مكتب DRH :

- **الحركة والطاعة:**
  - **المهام :**
    - تسجيل الحضور والغياب لكل من عمال المستشفى.
    - طلبات الاستجواب (توضع في الملف)

    - بطاقة سنوية بمتابعة العمال فيما يخص:
      - المراقبة اليومية(الغياب، التعويض، العطل المرضية، العطل مدفوعة الأجر، العطل غير مدفوعة الأجر، العطل السنوية، مراسلة المكاتب المعنية لاقتطاع من الأجر، للاستجواب)
      - متابعة الترقيات وتحويل العمال(على مستوى الملفات والتأكد الميداني والوثائق الرسمية)
      - عمليات تصنيف ملفات العمال متعدد العوامل.
      - عمل يتطلب مهارة عالية في متابعة كل ما يتعلق بتسيير الأفراد لما لهذه المصلحة من دور استراتيجي....
      - لكن الواقع في EHS ليس بهذا الحال.
      - يتطلب تخصص لفهم آليات العمل والقيادة لأن مهام RH ذات خاصية قيادية.
      - إدارة الموارد البشرية تتطلب تخصيص العمل عموديا وأفقيا(هيكل مركب).



أساس الهيكل(مستويات): م 01: نشاط / م 02: زبون / م 03: جغرافي.

شكل رقم 44 يوضح: نوع الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة. المصدر شخصي.

4. التسيير DRH :

- المهام:
  - بناء المخطط السنوي للموارد البشرية.
  - تحليل المهام والوظائف(غير موجود).
  - التخطيط للموارد البشرية.
  - التوظيف.
  - الجانب الاجتماعي: (التقاعد، والضمان الاجتماعي وحوادث العمل..)

بالنسبة لعملية التوظيف:

تخضع للإجراءات والمراحل الآتية:

- ü توزيع المناصب المتواجدة وفق المخطط السنوي.
- ü الاحتياجات التوقعية للمناصب المالية للسنة الجديدة وفق المخطط الآتي:

جدول رقم 18 يوضح : الاحتياجات التوقعية للمناصب الحالية.

رقم الترتيب	الرتبة والاقتصاد	تــــــــــــعــداد			
- المناصب العليا - المستخدمين الإداريين والإطارات		مالي للنسبة المرجع	حقيقي إلى:2007/12/31	الفارق:+ ،-	منصب جديد2008
1	مدير المؤسسة	1	0	1-	1
2	نواب المدير	1	1	0	/
3	رؤساء المكاتب	3	2	1-	1

- **أسس التوظيف والتخطيط للموارد البشرية:**
  - النقص المسجّل:
    - ü التقاعد .
    - ü الوفيات.
    - ü الإستدعاء.
    - ü عطلة طويلة المدى.
  - في حال منصب إضافي: يُحوّل إلى مصلحة أخرى حتى لا يضيع.

أما بالنسبة لعملية التوظيف فإنها تتكون من المعايير التالية(لجنة قانونية مسؤولة عن هذا الإجراء (لجنة متساوية الأعضاء)):

- ملائمة الاختصاص مع متطلبات الوظيفة خاصة الرتبة.
- تكوين ذو مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة.
- أعمال ودراسات منجزة.
- الخبرة المهنية.
- نتيجة المحادثة.

- مجموع النقاط.
- قرار اللجنة.

وذلك وفق الجدول المبين أدناه:

جدول رقم 19 يوضح: معايير الاختيار لدى اللجنة الموظفة.

الرقم	الاسم واللقب	المعيار الأول	م. الثاني	م. الثالث	م. الرابع	م. الخامس	المجموع	قرار اللجنة
01	....	....	....	....	....	....	....	ناجح
02	....	....	....	....	....	....	....	انتظار
03	....	....	....	....	....	....	....	ناجح
04	....	....	....	....	....	....	....	انتظار

بشرط أن تحتوي الوثيقة على الجانب الرسمي ،الوزارات المعنية، المؤسسة مكان التوظيف، نوع المسابقة، عدد المسجلين، الحضور،الغياب(أنظر الملاحق).

- **التحليل:** مقارنة هذه المعايير مع النقاط المعطاة لها في الوظيف العمومي في البرقية الرسمية**:**

- رقم النص: 08.
- عدد الصفحات: 02.
- درجة الاستعمال:مستعجل.
- رقم الإرسالVIANR:221187
- الأصل: DGFP
- ساعة وتاريخ التسليم: 20 / 08 /2007 ، 19h00.
- المرسل: الأمانة العامة للحكومة، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- المرسل إليهم: رؤساء مستشفيات الوظيفة العمومية للولايات، مسؤولو الموارد البشرية للمؤسسات العمومية.
- الموضوع: تنقيط معايير انتقاء المرشحين لمسابقات على أساس الشهادات والتوظيف على أساس الشهادات .
- المرجع: المنشور رقم 15 في 2006/04/29 . النص : رقم 08 /ك خ/ م ع و ع / 07.

5. التحليل:

في هذه الوثيقة أسس ومعايير الانتقاء كما يلي(محتوى الوثيقة): الهدف والشفافية.

التنقيط:

- ملائمة الشهادة: من 0 إلى 05 نقاط (معيارهم)

ويتم التنقيط وفق المعدل العام لنهاية المسار الدراسي:

جدول رقم 20 يوضح كيفية التنقيط بالنسبة لمعدلات الشهادات العلمية أثناء التوظيف.

المعدل	النقطة
من 10 إلى 10.99	نقطة واحدة
من 11 إلى 11.99	02 نقاط
من 12 إلى 12.99	03 نقاط
من 13 إلى 13.99	04 نقاط
14 فما فوق	05 نقاط

- الشهادات المكملة في تخصصات ذات صلة بالمهام الـمَنُوطة والرتبة المقصودة تنقط بـ : 04 نقاط.
  - 01 لكل سداسي
  - لا تؤخذ الشهادات الأعلى من الشهادة المطلوبة في الحسبان.
- الأشغال والدراسات المنجزة تنقط من الصفر إلى نقطتين(02).
  - المؤلفات المطبوعة أو المقالات (أعمال البحث والدراسات) المنشورة في مجلة متخصصة وطنية أو أجنبية:
    - نقطتان (02) للمؤلفات.
    - نقطة و واحدة (01) للمقالات.
- الخبرة المهنية: في نفس الرتبة أو رتبة معادلة: تنقط من الصفر إلى خمسة(05) نقاط.
  - الخبرة المهنية وفق عقد ما قبل التشغيل: 01 نقطة واحدة لكل سنة، نقطتين على الأكثر.
  - الخبرة المهنية في ميدان التربية الوطنية: 01 نقطة لكل سنة.

وهذا في حدود خمسة نقاط (أستاذ مستخلف) كما لا تؤخذ الفترات التي تقل عن ثلاثي واحد:

- الأولى: منشور رقم 03/198 أوت 2003.متمم منشور رقم 2001/26/264 المتعلق بتطبيق بعض أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95- 293 في 1995/09/30 المتعلق بتنظيم المسابقات والامتحانات في المؤسسات العمومية.
- الثاني: تعليمة وزارية مشتركة رقم 09 في 2005/07/19 توظيف المستخلفين.

- نتائج المقابلة مع لجنة الاختبار: من 0 إلى نقطتين(02).

- **التحليل:**

بالنسبة للمعايير المحددة قانونيا وبصفة مفصلة لا يطرح الإشكال في تطبيقها، قد تتجه المناقشة إلى فعالية هذه المعايير أو كفايتها لكن هذا موضوع آخر. لكن تلك المتروكة للجان فهناك ما يقال.

بالنسبة للخبرة في مجال البحوث والدراسات لم تحدد متى تسمي خبرة أو لا تسمى خبرة وهذا هو الأصل، لأن من لديه خبرة فهي خبرة لا يمكن إلغائها بحجة جاءت قبل مناقشة الشهادة إو بعدها، لأن الخبرة

ممارسة. لكن الملاحظ ميدانيا تابع مسابقات التوظيف التي تحدث في توظيف أساتذة الجامعة. فلا تحسب الخبرة قبل مناقشة رسالة الماجستير مع العلم أن القانون لم يقل بهذا ولا اللجان العلمية للأقسام. من سنَّ هذا التقليد؟ الله أعلم، هذا من ناحية.
ومن ناحية أخرى لجان المحادثة تجد شخص واحد يوظف لكل الأقسام تقريبا؛ تجد أستاذ أدب عربي مثلا لا علاقة له بالموضوع إلاّ بحجة أنّه عميد أو مسؤول يُوَظّف لعلم الاجتماع، لعلم النفس والحقوق وغيرها. ثم يطلب من اللجان العلمية ورؤساء الأقسام أن يمضوا على نتائج القرار، كما يقول المثل الشعبي:" يأكل الشوك بفمي"
وأي شخصية لرؤساء الأقسام يمضون على ما لم يرون ولا يسمعون. مع إبعاد عنصر الجهل يبقى عنصر الطمع والميكيافلية والخبث التنظيمي والتملق هو العامل وراء الإمضاء والموافقة.
لو نظرنا إلى طبيعة الأسئلة المطروحة لوجدنا العجب، فالمختصون في علوم النفس والمقاييس النفسية وخبراء الميدان عالميا يقولون ما يلي:
لا يمكن إقصاء شخص بسبب اللون، العرق، الجنس، الحمل بالنسبة للمرأة، العقيدة، الوضعية العائلية أو الانتماء النقابي أو الحزبي، ولا يمكن تحديد نتيجة بناءً على المحادثة وحدها.
أما بالنسبة لحقوق المرشح: فله الحق بأن لا يرد عن الأسئلة ذات الطابع الشخصي ونحن نلاحظ أغلب المحادثات والمستجوبين الذين حاورناهم بأن الأسئلة كانت يُعاقب عليها القانون لأنها:

- فيها نوع من الإهانة، مثلا: لماذا أتيت من ولاية بعيدة لتوظف هنا مثلا بعنابه؟ ولماذا لم تدفع ملفك بجامعات أخرى؟
- هل أنت متزوجة؟ من هو زوجك؟ وماذا يعمل؟ وكيف تزوجك؟ والمتزوجة لا تستطيع أن تؤدي عملها! مع أن زوجاتهم تعمل وأن الجزائر بها 48 ولاية كلها تحمل نفس بطاقة التعرف ماعدا بطاقة تعريف هذا المسؤول لم نعرفها.
- له الحق في عدم الإجابة أسئلة ليس لها علاقة بموضوع التوظيف كالأسئلة السياسية مثلا في ميدان علمي.
- له الحق في معرفة أي نوع من المعايير يُقَيَّم بها.
- له الحق في أخذ نتيجة القرار.
- الأسئلة يُفتَرض أن تتحاشى كل ما يتعلق بالجنس(Sexualité) لكن في عالم مؤسساتنا وكان بأعضاء اللجان لا يبحثون عن مواصفات للتوظيف بل على نساء لإعادة الزواج أو بناء العلاقات غير الشرعية.
- يحضر المخطط السنوي والتعداد المالي للسنة المرجع 2006 مثلا.
- يحضر المخطط السنوي التوقعي للمناصب الحالية للسنة الحالية أي التعداد المالي والحقيقي مع تحديد الفارق للسنة 2007 مثلا.
- انتظار مراسلة الوزارة الخاصة بفتح المناصب الجديدة.
- ترسل طلبات المناصب المالية الجديدة وفق المخطط السنوي للتوقعات.
- انتظار الرد من طرف الوزارة وعدد المناصب المفتوحة .
- اجتماع داخلي لتوزيع المناصب المفتوحة على المصالح إن كانت مناصب عليا أو مناصب دنيا.
- يتم وضع الخطة الداخلية الخاصة بالتوظيف وهل هو داخلي أو خارجي.
- بداية الإجراءات القانونية للتوظيف بدءً من الإعلان في الجرائد اليومية، تحديد المواصفات والشروط المطلوبة لكل منصب.

- آجال إرسال الملفات تحديد يوم المحادثة والمعايير الأخرى الخاصة بدراسة الملف وترتيب المترشحين وتحديد الناجحين واستدعائهم وتعيينهم.
- كل هذه الإجراءات تتم بمعية ومراقبة مصلحة للوظيف العمومي بالولاية، ومدراء المؤسسة المعنية ولجان المحادثة وكل من يحدد القانون أو النظام الداخلي.
- أما بالنسبة لـ EHS فإن DRH لا تشارك في تعيين الناجحين.
- الاهتمام والتكفل بمتابعة المسار المهني والإحالة على التقاعد وفق :
  - تبليغ الضمان الاجتماعي بمستلزمات ملف العامل.
  - المنح العائلية والعلاوات الخاصة بها.
  - تحديد الوثائق اللازمة للمحيلين للتقاعد والمستفيدين من المنح العائلية وعلاوات أخرى.
  - الاتصال بمصالح الضمان الاجتماعي.
  - الحضور في اجتماعات مشتركة.
  - متابعة الترقية وتقييم الأداء وفق بطاقة تقويم ترتكز على:
    - ♦ الحضور الدائم(Ponctualité) : من 01 إلى 04 نقاط.
    - ♦ الخدمات (Serviabilité): من 01 إلى 04 نقاط.
  - الإتقان في الداء :من 01 إلى 04 نقاط.
  - المعارف المهنية (Connaissances Professionnelles): من 01 إلى 04 نقاط.
  - روح المبادرة (Esprit d'Initiative): من 01 إلى 04 نقاط.

ويكون المجموع في الأخير : 20/20 .
من خلال تحليلنا لهذه المعايير نسجل ما يلي:

- روح المبادرة تتعلق بالدافعية في العمل.
- المعايير المهنية متعلقة بالمتطلبات والقدرة العقلية اللازمة في العمل؟
- الإتقان في العمل متعلق بالسلوك الشخصي للفرد وثقافة العمل.
- الخدمات مطلب أيضا من مطالب السمات الشخصية.

لكن في الحقيقة هناك أمور كثيرة تدخل كمعايير للتقسيم لما لها من انعكاس إيجابي من جهة أو سلبي من جهة أخرى، فالجانب العلائقي في المؤسسة وروح الفريق مهمة ومن أهم ما تؤكد عليه الدراسات العالمية الحديثة وهي إحدى معالم نجاح المؤسسات. كما أن جانب الإشراف والقدرة القيادية أيضا مهم في التقييم ضف إلى ذلك 04 معايير تعتبر إجحاف في حق العامل.
فالتقسيم كما يراه المختصون على الأقل يقيس عشرون (20) سمة خاصة بالعمل والتنظيم نأخذ مثال:
التكيف، الانخراط، المقاومة والصبر، القرار، الإلحاح، القدرة على العمل،الاندماج، المبادرة، الطُموح، القدرة على التحليل والاستنتاج والتركيب في حل المشاكل اليومية للعمال، الميولات والاهتمامات واليقظة.
لأن كم من كارثة مؤسسية حدثت جراء الإهمال وعدم اليقظة، كم من انتحاري فجّر نفسه جراء الإهمال من طرف المواطنين ورجال الأمن، كم من روح زُهقت جرا اللامبالاة والغش في البناءات وعدم التدخل في الوقت المناسب وكم من مريض فارق الحياة ما كان ليفرقها لولا الإهمال من طرف الجميع في المستشفى؛ غياب الطبيب، غياب الممرض، عدم التدخل في الوقت المناسب، كم من جريمة ارتُكِبت في المؤسسات. ثم سهل أن نقول:"قدّر الله وما شاء فعل".
بالإضافة إلى سمات أخرى كروح الفريق، القدرة على التنظيم، الإيمان والخوف من الله، المراقبة الذاتية، التضامن والتعاون، القدرة الاتصالية...إلخ. كلها سمات يجب على الأقل حصر أهمها ومحاولة تحقيقها فعليا. شيئا فشيئا يبني العصفور عشه(Petit à petit l'oiseau fait son nid).

- **بالنسبة للموظفين المتربصين:**

تقوم مصلحة الموارد البشرية بمتابعتهم خلال السنة كاملة من أجل تثبيتهم أو عدم تثبيتهم في آخر التربص ويتم وفق بطاقة متابعة تتكون من المعايير الآتية:

- المواطنة والسلوك المهني.
- روح المبادرة.
- القدرة على التكيف والاستيعاب.
- الشعور بالمسؤولية.
- المردودية.

وتعطى الملاحظات في كل محور على الشكل التالي: جيّد جدا، جيّد، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا.

أما فيما يخص تحليل هذه المعايير:

تبقى غير كافية مقارنة بما هو متوفر في السوق العالمية في هذا المجال، فهي تبقى بعيدة عن حقيقة تقييم الفرد العامل موضوعي يخدم أهداف التنظيم.

من جهة أخرى هذه السمات لم توضع لها مؤشرات قياس، فهي غامضة وعلى أي أساس تعطى الملاحظة وما معنى هذه المصطلحات لأن المفهوم يختلف من مقيَّم لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وعليه نقدم اقتراحات في هذا المجال وماهي الجوانب المُقَاسَة ومؤشرات قياسها بما يتماشى وما هو متفق عليه عالميا.

6. أما بالنسبة لمكتب الضبط (السكرتارية):

- **تحليل المكتب:**

- يتبع المدير العام مباشرة.
- الموقع مقابل الإدارة العامة.
- مكتب على درجة عالية من التنظيم والرفاهية(مكتب أحسن من مكتب المدير العام، به قاعة انتظار ووسائل متطورة ورفاهية).
- المسؤول عنه: مهندس دولة في الإعلام الآلي.
- واسع يؤدي الغرض.

- **المهام:**

- التكفل بالبريد الوارد.
- التكفل بالبريد الصادر.
- إدارة الهاتف.
- يمتلك تفويض عالي من المسؤولية ومتابعة المصالح الأخرى.
- كتابة التقارير الشهرية والثلاثية والسنوية.
- حساب التكلفة.
- يعمل كهيئة تنسيقية.
- حضور الاجتماعات وتحرير التقارير.
- يمتلك 03 موظفين (واحد متقاعد).
- بالنسبة للتسمية: مكتب الضبط، ميدانيا توجد سكرتارية عامة.
- بالنسبة للمكلف: مهندس دولة في الهندسة المدنية.

وهناك طبق القاعدة " الشخص المناسب في المكان غير المناسب"،" The right man not in the right place"

"La bonne personne non à la bonne place" . فكم خسرت الجزائر وكم خسر الأهل وكم..... هذا العامل ليكوَّن ويُصنَع في أكثر من عشرين سنة من الدراسة ليوضع في مهمة يفترض أن يكلف بها فرد آخر له مستوى التاسعة أساسي مع دبلوم سكرتارية إدارة رئيسية Secretaire Principale de Direction . دعنا نقول هذه مهمة تتطلب مستوى أقل وتخصص مغاير .
كم من مليار خسرت الجزائر في مثل هذا التصرف الخاطئ؟ وكم من تصرف مشابه في كامل التراب الوطني؟ نعم لأنها امرأة تبحث عن منصب عمل وتساعد زوجها لتحقيق قوت يومها. لكن أين الدولة؟؟ أين الوظيف العمومي؟؟

متطلبات هذه الوظيفة:

على حسب المهندس وصاحب 10 سنوات خبرة :

- كتابة على الإعلام الآلي.
- ظروف عادية.
- خبرة لا تفوق ستة(06) أشهر.
- صبر على أداء المهمة والتعامل مع الوثائق.
- المهام المسندة إلى هذه المصلحة تفوق قيمتها ومسؤولياتها المحددة قانون كسكرتارية أو كحتى مكتب ضبط فهو أقل.
- يفترض هذه الصلاحيات وهذا المستوى من الدبلوم يوضع على رأس مصلحة DRH وهذا التفويض من السلطة يعطى لمدير DRH لأن هذه المصلحة هي قاعدة عمل كل المؤسسة وعلى عاتقها تقع أكبر المهام والمسؤوليات في تحقيق الأهداف فالمؤسسة تساوي مواردها البشرية. بتحليل المناصب والقدرات نجد اختلال في توزيع الأفراد على المناصب حتى مكتب السكرتارية أحسن من الموارد البشرية، و كان المسؤول لا يُفَرِّق بين السكرتارية والموارد البشرية من حيث الأهمية والمهام ومتطلبات العمل.

تحليل العمل
والكفاءات والمتطلبات
الواجب توفرها في شاغل الوظيفة

VIII - عرض نتائج الاستمارات

تحليل تمَّ يوم : / /

الأشخاص المشاركون في التحليل :
الباحث: سلهاط إبراهيم .

1. اسم الوظيفة: إدارة الموارد البشرية. (إدارة الأفراد)

- **أهداف الوظيفة:**

تهتم هذه الوظيفة بمتابعة ملفات أفراد المؤسسة في مجال التوظيف ومتابعة الحضور والغياب وحركة العمال وإدارة المسار المهني والترقية والتكوين والإحالة على التقاعد والرواتب والتعويضات المختلفة وملفات الضمان الاجتماعي، فهي كل ما يتعلق بالعامل من التوظيف إلى التقاعد.

جدول رقم 21 يوضح: تحليل عمل مكتب الأجور.

الوظائف الأساسية	النشاطات الأساسية	الكفاءات ومتطلبات شغل الوظيفة
مكتب حساب الأجر	- إعداد الراتب الشهري. - إعداد كشوف الرواتب. - التعويضات والعلاوات. - الخصم. - كشف الراتب السنوي للمداخيل. - متابعة البريد الوارد. - إعادة هيكلة الأجور حسب التشريعات المستجدّة. **فترة العمل:** شهرية، سنوية. - العمل اليومي: متابعة التغيرات في حركية العمال ذات العلاقة بالأجر، توظيف، غياب ، ترقية وضمان اجتماعي. **عدد المرؤوسين:** يتبع لهذا المكتب عامل ورئيس المكتب، **السجلات والتقارير:** - البريد الوارد. - كشف الراتب للعامل. - البريد الصادر. - كشف المصاريف الشهرية للمؤسسة. - كشف المداخيل السنوية. **مصادر المعلومات:** - الكشوف لإجمالية للرواتب. - المـــوارد البشـــرية(مكتـــب	- تأهيل جامعي علمي. - تكوين متخصص في مجال الموارد البشرية. - خبرة لسنة على الأقل. - القدرة على التحليل والتركيب واستيعاب العمليات العقلية. - التمكّن من استعمال الإعلام الآلي. - قدرات اتصالية لما يحتلّه من أهمية عند العمال والمشاكل المحيطة بهذا العمل. - شخصية هادئة، متَّزنة وتتميَّز بالصبر.

مكتب حساب الأجر	متابعة حركية العمال). - القوانين واللوائح. **مراجعة الأعمال:** - مراجعة ذاتية. - مراجعة الحالات المالية Les Etats من طرف رئيس المكتب. **الرؤساء:** مدير المؤسسة ومدير الموارد البشرية. **الاتصال:** - شفوي – كتابي غالبا – تعليمات وزارية . **العلاقة مع المصالح:** - الضرائب - الميزانية - الضمان الاجتماعي. **إتخاد القرار:** - الخصم من الأجر. **أخطار الوظيفة:** - التأخُّر في دفع الرواتب والمشاكل الناجمة عنه. - خطر ضياع الملفات والمعلومات المتعلقة بالأجور المالية.	
مكتب حساب الأجر	**المسؤولية:** - التسيير المالي. - إسناد المهام للآخرين. - التوجيه والتصحيح. - حفظ النظام. **الأدوات المستعملة:** الحاسوب، السجلات والمقرّرات. **المعدّات والآلات:** الآلات الحاسبة، آلات النسخ والتصوير، الطابعة. **وضعية أداء العمل:** - جالس في غالب الأحيان 80	

	% - الوقوف والحركة أحيانا 20 % - يوجد حمل الأثقال:6كغ، 10 % من مدة العمل اللازمة. **المهارات الحركية:** - استعمال الرؤية و......مع عمل اليدين أثناء استعمال الأجهزة. - استعمال التحليل العقلي مع الحركة. **بيئة العمل:** ظروف ملائمة. **الأخطار المهنية:** - إجهاد العينين. - الإجهاد النفسي. - Secheresse Oculaire	

2. **اسم الوظيفة:** إدارة الموارد البشرية.

- مكتب الدخول Bureau des Entrées

أهداف الوظيفة:التحضير لدخول المرضى وإعداد ملفاتهم ومراجعة حركية المرضى المقيمين، متابعة الحضور والغياب، المتابعة الإدارية للعلاج وتحضير شهادات الإقامة ومتابعة السجلات المختلفة المتعلقة بالمريض، متابعة قائمة الانتظار وإعدادها واستدعاء المرضى، مراجعة حركة شغل الأسرّة، يعتبر مصدر رئيس للمعلومات، يساهم في تحقيق الأهداف والسير الحسن للمؤسسة ويمثل جزء من الصورة العمومية لها والمساهمة في الأرباح(تعاقد).

جدول رقم 22 يوضح:تحليل عمل مكتب الدخول.

الوظائف الأساسية	النشاطات الأساسية	الكفاءات ومتطلبات شغل الوظيفة
وظيفة استقبال ملفات المرضى	**اليومية:** - تسجيل حركية المرضى – إعداد شهادات الإقامة – تحضير استمارة القبول – التسجيل اليومي للمرضى – استمارة العلاج – سجل ألفبائي - حركة الحضور والغياب. **أسبوعية،ثلاثية،سداسية، سنوية:**	- مستوى علمي جامعي أو تخصص في GRH - جامعي تدرج + بعد التدرج. - مهارات عقلية. - مهارات نفسية (اتصال، هدوء، الرغبة في العمل....) - القابلية للخدمة الاجتماعية. - الخبرة سنة على الأقل في ممارسة هذه المهنة.

والإشراف على دخول وخروج المرضى مكتب الدخول	- إحصاء معدل أيام الإقامة. - نسبة شَغل الأسرّة. – حساب التكلفة . - تحديد متوسطية أيام الإقامة DMS - تحديد نسبة شغل الأسرّة TOL - نسبة تجديد الأسرّة. - إعداد الفاتورة لكل مريض. - أعداد جدول الوفيات والتحويلات. **المرؤوسين:** يوجد 04 عمال مرؤوسين. **الرؤساء:** رئيس مكتب ونائبه من بين العمال الأربعة. **توزيع المهام:** - استمارة القبول – شهادة الإقامة. - التصريح بالوفيات والمواليد. - إحصائيات حركة المقيمين بالمستشفى - حساب التكلفة. **العلاقة مع المصالح الأخرى:** - كل المصالح الداخلية بالمستشفى طبية وإدارية . - اتصال شفوي غير رسمي وكتابي رسمي. - الإدارة العامة - المجتمع المدني. **القرارات المتخذة:** - تنظيم المكتب - تقسيم العمل. - إسناد المهام – طريقة أداء المهام. - الحركة الداخلية بالمستشفى بالنسبة للعمال. - تقييم أداء العاملين بالمكتب. **المسؤولية:**	- التحكم في الإعلام الآلي. - استعمال اللغة العربية والفرنسية. - الرسكلة من حين لآخر حسب المستجدّات.

مكتب الدخول مكتب	- على الأموال - على المعدّات - على الآلات – التقارير والإمضاء عليها. **نتائج سوء العمل:** **بالنسبة للعامل:** - الإحساس يعدم المسؤولية. - المساءلة أمام مدير المؤسسة. - فقدان الثقة – إمكانية التحويل من المنصب. **بالنسبة للمريض:** - تأخُّر دخول المريض . – تأخر في استخراج الوثائق. - أخطاء في الإحصائيات والتي لها أضرار مهنية كبيرة. **بالنسبة للمؤسسة:** - فساد الصورة العمومية – عدم الجاذبية - دفع التكلفة. - سوء تبليغ رسالة المستشفى. **السجلات والتقارير:** - تقارير للجهات الوصية. - إعداد البطاقة التقنية. - تقارير خاصة بعمل المكتب. **مصادر المعلومات:** - المصالح المختلفة - المكتب. - م.العلاج الخارجي – الاستعجالات الطبية. **مراجعة العمل:** - مراجعة جماعية للأعمال التي تتطلب الإمضاء. - مراجعة لمختلف المهام بتقسيم المراجعة على الأفراد العاملين. - المراجعة النهائية من طرف رئيس المكتب.	

الدخول	**المتطلبات البدنية:** - العمل واقف 10% - العمل جالس 85% - متجول 05% من الحجم الساعي للعمل. **ظروف العمل:** - ظروف عادية وملائمة . - توفُّر الوسائل الضرورية. **الأخطار:** - انقطاع التيار الكهربائي في فصل الشتاء و تعطُّل العمل. - انعكاس سلبي على المرضى. لأن هذا المكتب يساهم بقوة في تحقيق الهدف من خلال حجم المعلومات التي يسيرها وفق إجراءات إستراتيجية تنظيمية تؤدي إلى تحقيق الهدف.	

3. **اسم الوظيفة: إدارة الموارد البشرية.**

- مكتب: تسيير الأفراد DRH

أهداف الوظيفة: يؤمن عمل تسيير الأفراد ابتداء من عمليات التوظيف المختلفة وإدارة المسار المهني والإحالة على التقاعد ويقوم بتقييم الحركة والطاعة.

جدول رقم 23 يوضح:تحليل العمل الخاص بمكتب إدارة الموارد البشرية.

الوظائف الأساسية	النشاطات الأساسية	الكفاءات ومتطلبات شغل الوظيفة
مكتب إدارة الموارد البشرية	**اليومية:** - فرز البريد الوارد . - تقييم الحركة والطاعة. - تحرير المراسلات. **أسبوعية،ثلاثية،سداسية، سنوية:** - تحضير الجداول الخاصة بالمناصب العليا(متصرفين إداريين، أخصائيين مساعدين، استشفائي جامعي) ترسل إلى المديرية الولائية (شهرية). ربع سنوية: - المنازعات. - تعداد المستخدمين. - إحصاء مناصب الشغل. سنوية: - تحضير مخطط تسيير الموارد البشرية(توظيف، ترقية، تقاعد، حصيلة الشغل). - تحضير الفصل الثالث من المخطط السنوي(قوائم الاسمية). **المرؤوسين:** يوجد 04 عمال مرؤوسين. - مكتب الأجور (عاملين). - مكتب الحركة والطاعة (عاملين). - مكتب التسيير (عاملين). **الرؤساء:** رئيس مكتب ونائبه من بين	- مستوى علمي جامعي أو تخصص في GRH - مستوى ثانوي أو جامعي. - مهارات عقلية. - مهارات نفسية (اتصال، هدوء، الرغبة في العمل....) - القدرة على الإستعاب. - الخبرة سنة على الأقل في ممارسة هذه المهنة. - التحكم في الإعلام الآلي. - استعمال اللغة العربية والفرنسية. - الرسكلة من حين لآخر حسب المستجدّات.

	العمال. **القرارات المتخذة:** - توقيف الرواتب. - عطلة الأمومة. - العطل المرضية. - شهادات العمل. - الاستجوابات. - العطل السنوية. - العطل مدفوعة الأجر. - حوادث العمل. **المسؤولية:** - المسؤولية على التقارير. - سجلات، حاسوب، أقلام، أوراق، آلة حاسبة.... **نتائج سوء العمل:** **بالنسبة للعامل:** - الإحساس يعدم المسؤولية. - المساءلة أمام مدير المؤسسة. - فقدان الثقة – إمكانية التحويل من المنصب. - تعطيل مصالح العمال مما يترتب عليه سوء التسيير وكلها أمور خطيرة. **السجلات والتقارير:** - تقارير للجهات الوصية. - إعداد سجلات الاستجوابات. - تقارير خاصة بعمل المكتب. - سجلات الحضور والغياب. - سجلات الرواتب. - سجلات الترقية والتحويل والتقاعد. **مصادر المعلومات:** - الجهات الوصية.	مكتب إدارة الموارد البشرية مكتب إدارة الموارد

<table>
<tr>
<td>البشرية

مكتب

إدارة

الموارد

البشرية</td>
<td>- الملفات.
- الأفراد.
- السجلات المختلفة.
- القوانين واللوائح.
- المدير.
المصالح المتعامل معها:
- البلدية.
- الدرك.
- المستشفيات.
ويكون الاتصال: هاتفي، كتابي ومباشر.
مراجعة العمل:
- مراجعة جماعية للأعمال.
- وفق القوانين والتعليمات.
- مراجعة لمختلف المهام بتقسيم المراجعة على الأفراد العاملين.
- المراجعة النهائية من طرف رئيس المكتب ومدير المؤسسة و الوظيف العمومي والمديرية الولائية.
المتطلبات البدنية:
- العمل واقف 25 %
- العمل جالس 50 %
- متجول 25 %
من الحجم الساعي للعمل.

- التنسيق بين حركة العينين واليدين.

ظروف العمل:
- ظروف عادية وملائمة .
- توفُّر الوسائل الضرورية.
الأخطار:
لا توجد حسب رأي المبحوثين، لكن قد تكون هناك بعض المشاكل مثل الإجهاد...إلخ.</td>
<td></td>
</tr>
</table>

	التدريب: لا يوجد شيء يذكر من طرف المبحوثين، وهذا يرجع لعدم تلقيهم أي تدريب منذ أن وُظِّفوا إلى اليوم وكذلك إلى طبيعة العمل التقليدي لهذا المكتب، مع العلم أن هذا العمل يتطلب مهارات وكفاءات جد عالية معرفية وعلمية وسلوكية وحركية واتصالية.	

الفصل السابع:

عرض نتائج التحليل الإستراتيجي وفق نظام SWOT وتفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث

I- عـــرض نتـائـــج التحليل الإستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي لـ: EHS وفق نظام SWOT :

1. رسالة المؤسسة:

على اعتبار أن رسالة المؤسسة هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي نميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.

وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من خدمات، وتحديد الحاجات التي تسعى المؤسسة لإشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

إذن فالرسالة هي هوية المؤسسة، أي كل ما يميزها عن غيرها. وفي ضوء رسالة المؤسسة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على المدى المتوسط والبعيد وكذلك الأهداف قصيرة المدى ومختلف الإجراءات التنفيذية، ولعل أهم خصائص الرسالة الجيّدة هي:

- تعريف مختصر وواضح لمبرر وجود المؤسسة.
- تحديد مجال النشاط.
- الوظائف التي تؤديها.
- تخصيص الموارد وتحديد الاتجاهات.

أما عناصر الرسالة فتتمثل في تحديد :

الجمهور المستهدف، التنافس، التكنولوجيا، العاملين، البحث والتطوير، القيم والمعتقدات والصورة العمومية.

ومن خلال المفهوم حول رسالة المؤسسة وكيفية صياغتها ثم تحديد رسالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي عن طريق توزيع استمارة التحليل الاستراتيجي على مدير المؤسسة ومدير الموارد البشرية ورئيس مكتب الدخول بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت خصيصا لهذا الغرض يوم 2008/02/19 بالإضافة أيضا إلى الملاحظات الميدانية والمقابلات غير الموجهة والتي قمنا بها أثناء مدة البحث والتي تفوق ستة أشهر.

2. رسالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي:

EHS المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي هي "مؤسسة عمومية جهوية صحية، تهدف إلى التكفل بالمرضى في مجال تقويم الأعضاء وإعادة التكييف للأمراض الناتجة عن حوادث المرور أو العمليات الجراحية التابعة لجراحة العظام أو الأعصاب وذلك باستعمال عتاد طبّي وأجهزة متطورة وتقنيات حديثة ووحدات علاجية متخصصة مثل الأعضاء الاصطناعية و EMG و URODYNAMIC تحت إشراف طاقم طبي متخصص وجهاز إداري كفئ".

3. عناصر الرسالة:

- الجمهور المستهدف: المرضى الذين يعانون من الأمراض الثقيلة (Lourdes) وهم:
  - Les Tetraplegiques
  - Les Paraplegiques
  - IMC,Traumatisme Craniens

والأمراض الخفيفة التي تُظهر عجز خفيف.

- النطاق: الشرق الجزائري.

- التنافس:تتبنى إستراتيجية التخصص ورفع مستوى أداء الخدمة والاستغلال الأحسن لشغل الأسرة والتقليل من الأخطار الخاصة عن عدم نجاعة العلاج.
- التكنولوجيا: عتاد متخصص وأجهزة طبية متطورة.
- البحث والتطوير: إجراء البحوث والدراسات والملتقيات والتدريب على الأجهزة الحديثة والتقنيات المستحدثة والأمراض الجديدة مثل Scoliose (أمراض العمود الفقري).
- القيم المشتركة: التضامن، الاحترام، التعاون، حسن تقديم الخدمة والتجديد.

4. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة:

بالنسبة للأهداف الإستراتيجية للمستشفى فإن وضعها يتم عن طريق مجلس الإدارة وبعض العمال في مصالح مختلفة من المؤسسة ورؤساء المصالح والوحدات العلاجية.

- الأهداف الإجرائية: تخص كل مكتب من المكاتب ثم التطرق إليها من خلال تحليل الوظائف.
- الأهداف طويلة المدى:
  - تكييف العرض مع الطلب.
  - تحسين جودة الخدمة الطبية (أجهزة، موارد...)
- الأهداف متوسطة المدى والقصيرة المدى:

توسيع المستشفى من خلال:

- تهيئة قاعات للعلاج التقني.
- بناء مركب رياضي.
- بناء جدار يُحيط بالمستشفى لغرض الحماية.
- تكوين أطباء متخصصين في تقويم الأعضاء الاصطناعية والعمود الفقري Scoliose.
- تكوين شبه طبيين مختصين في الأجهزة الطبية الحديثة.
- تكوين شبه طبيين مختصين في التدليك.
- تكوين الأفراد العاملين.

التحليل الخارجي لـEHS حسب المتغيرات Pestel:

1. **العوامل الاقتصادية:**

إن العوامل الاقتصادية المحيطة بعمل المؤسسة ذات التأثير المباشر وهي:

- محاولة الدولة لوضع خطط جديدة لتسيير المؤسسات الصحيّة، وذلك لمدة تقارب 14 سنة.
- محاولة إدخال نظام تسييري جديد وذلك من خلال **نظام التعاقد** الذي يتمثل في محاولة إنسحاب الدولة من مسؤولية تسيير المؤسسات الصحية، فاسحة المجال لمؤسسات أخرى وهي:
  - الضمان الاجتماعي.
  - وزارة التضامن الاجتماعي.

حيث تصبح تكاليف العلاج تدفع من طرف هاتين المؤسستين، مما يعطي واقع مغاير تماما للواقع الحالي، حيث تصبح المراقبة المالية تخص كل من المؤسسة الصحية و الضمان الاجتماعي وكذلك قضية وضع الأهداف وبناء الخطط وتنفيذها كما يترتب على ذلك أن :

- المرضى غير المُؤَمَّنين لم يتمكنوا من العلاج إلاّ على حسابهم الخاص لأن الضمان الاجتماعي لايتحمل تبعية التعويضات.
- عملية الدفع من طرف الضمان الاجتماعي ورواتب بعض العمال مرتبط بأداء المؤسسة فليس هناك أجر ثابت فمؤسسة لا تعمل، تغلق أو تُخَوصص. مما يعرِّض العمال إلى تدني أجورهم إو إلى تسريحهم وهذا يزيد في ارتفاع نسبة البطالة وانتشار المرض.

2. **العوامل السياسية:**

إن سياسة الجزائر أو العملية السياسية في البلاد لا تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسة طالما أن التشريعات في هذا المجال واضحة، ماعدا تلك التي تمس الاتجاه العام أو فلسفة الدولة أو الضعف في تسيير مؤسساتها وهذا مشكل عام وليس خاص وميدانيا لم يُسَجَّل أثر سلبي مباشر للحراك السياسي.

3. **العوامل القانونية:**

بالنسبة للعوامل القانونية لها أثر واضح على عمل المؤسسة لأن اللوائح والتشريعات التي تنظم عمل المؤسسة (الحقوق والواجبات، سير المصالح) تعود إلى النظام التسييري التقليدي الـمَوروث عن الاستعمار. فهو لا يتماشى مع اقتصاد السوق ولا مع العولـمة وكما لا تستجيب هذه التشريعات لمتطلبات الواقع العملي اليومي للمؤسسة، لأن كل شيء قد تغيّر إلاّ هذه القوانين ولم يعد حاليا تحقيق الأهداف مرتبط كليا بالوزارة الصحية.

4. **العوامل الديمغرافية:**

على اعتبار أن هذه المؤسسة جهوية وعدد المرضى يتزايد يوما بعد يوم، نظرا لتعقد المشاكل اليومية للمجتمع.

فإن الضغط على المؤسسة أصبح واضحا وقائمة الانتظار الخاصة بالمرضى أصبحت طويلة. مما ينعكس مباشرة على صحتهم، لأن هذا النوع من العلاج لا يُحب الانتظار (استعجالي) خاصة أنه متعلق بإعادة تقويم الأعضاء.

5. **العوامل التكنولوجية:**

بالنسبة للتكنولوجيا لم يكن هناك تأثير كبير على عمل المؤسسة لمسايرتها للتطورات الحاصلة في مجال عملها وامتلاكها للأجهزة الحديثة لذلك.

6. **العوامل الاجتماعية:**

زيادة النمو السكاني تزيد معه نسبة الأمراض ويصبح العرض أقل من الطلب مما يؤدي إلى تفاقم الأمراض وتدني مؤشر المستوى الصحي في المجتمع، مما يزيد من الضغط على المؤسسة من الناحية المعنوية والعملية.

تحليل التنافس:

Ÿ المؤسسات المنافسة هي:

- وطنيا: وهران، الجزائر
- جهويا: لا توجد.

ولغياب المنافسة وقع الضغط ولتخفيفه لا بد من إنشاء مؤسسات أخرى في المجال نفسه. كما توجد بعض العيادات الخاصة وأطباء خاصون لكن لا يوجد تأثير على عمل المؤسسة EHS فهي تمتلك الوضعية التنافسية الوحيدةUnique.

- **التحليل الداخلي المؤسسة EHS:**

- **الهيكلة التنظيمية:**

حجم المؤسسة: تعتبر المؤسسة ذات الحجم المتوسط لاحتوائها على 114 سرير وما يقارب 220 عامل وعلى حسب المعايير الدولية فهي من النوع المتوسط الحجم(أنظر الجانب النظري) وهي مهيكلة كالتالي:

ü عدد العمال: 220 عامل.

ü عدد المسيرين 04 مناصب عليا بالإضافة إلى 10 رؤساء المكاتب بمجموع 14 مسيِّر أي بمعدَّل مسير واحد لكل خمسة عشرة عاملا بنسبة 06% .

- **نظام المؤسسة:**

بالنسبة لنظام تسيير المؤسسة فهو يجمع بين النظام المركزي واللامركزية لكن المركزية هي النمط التسييري السائد.

- **القواعد والتعليمات:**

كثيرة إلى درجة تجعل المسير والعامل تحت الضغط والملل والتذمر أحيانا.

- **طبيعة الاتصال الداخلي:**

حسب استمارة التحليل الاستراتيجي فإن الاتصال الداخلي للمؤسسة يعتمد على الأسلوب الكتابي والمباشر (شفوي) والمراسلات، إلا أنَّ الأسلوب الشفوي المباشر هو السائد. وهذا نوع له إيجابياته كما له سلبياته(تواجد الرسمي واللارسمي معا).

- **نوع الهيكلة:**

بالنسبة لطبيعة الهيكل التنظيمي فهو يرتكز على الوظائف باعتباره مستشفى تخصصي ونشاطه مركز وهذا النوع من الهياكل يسمى **بالهياكل الوظيفية** أو يفيد في استغلال المتخصصين والتعامل مع الحالات والأعمال المعقدة.

كما يفيد في استثمار المؤسسة طاقتها بشكل ملائم و وفق نشاطات متعددة تخدم التخصص. إلا أنه ميدانيا في EHS يميل إلى نوع هيكل المصفوفة لانسجام هذا النوع مع الهيكل الوظيفي وتقاربهما لأنه يحتوي على أقسام ووظائف في وقت واحد حيث يتبع العامل إلى رئيسين إحداهما إداري وآخر طبي، وهذا هو الهيكل المناسب لهذه المؤسسات لأنه يعكس
جوانب إدارية وجوانب طبية متخصصة.

ولا بُدَّ لأي إستراتيجية أن تنعكس على الهيكل التنظيمي من هذا النوع، وإذا كان الهيكل غير متكيف مع الإستراتيجية فقد يطرح مشاكل كبيرة أمام تحقيق الأهداف.

- **الصورة العمومية(مستشفى+خدمة):**

بالنسبة لهذه الهيكلة فهي أعطت نتائج من حيث:

ü الأداء الجيد من خلال توزيع المهام والمسؤوليات.

ü توسع المستشفى والخدمات المقدمة.

ü وجود رضا مهني، تعايش مع النقابة.

ü غياب التذمر والصراع التنظيمي.

فهي صورة عمومية حسنة وذات شرعية مجتمعية.

- **ثقافة المؤسسة:**

تسود هذه المؤسسة بعض المؤشرات الثقافية تدل على:

ü الإحساس بالانتماء، الهوية والولاء. وذلك من خلال تحليل تأثير الأحداث التي عاشتها المؤسسة ومما صرّح به المبحوثين .

ü موت المدير السابق – رحمه الله – في ديسمبر 2007 والباحث عايش هذا الحادث ولاحظ التأثر العميق الذي هزَّ عمال المؤسسة.

ü تقديمها لخدمات بعيدة عن التخصص نظرا لطبيعة منطقة سرايدي. خدمات الولادة والاستعجالات ويعبِّر هذا عن الانخراط الاجتماعي.

ü التدخل لتقديم خدمات في وقت الأزمات والكوارث كحوادث الغاز بالمدينة في شهر جانفي 2008، حيث لعب المستشفى دورا كبيرا في إنقاذ المواطنين.

ü بالإضافة إلى أن 80% من العمال من سكان المنطقة مما زاد في التكافل الاجتماعي فهو بمثابة مستشفى جواري.

Ÿ خصائص بيئة العمل:

- توفر النقل.
- بيئة مُحفَّزة لوجود المرافق وتحقيق مرافق جديدة.
- تجديد الغسالة، تحديد شبكة الكهرباء والمياه والغاز هناك أحداث أخرى عاشها العمال تُضاف إلى تاريخ المؤسسة(الهوية التاريخية) وهي العشرية السوداء وما عانوه من الضغط النفسي جراء العمليات الإرهابية.
- العمل في فصل الشتاء وعزلة المنطقة عن العالم جراء تساقط الثلوج مما يعقد عمل المؤسسة لولا اجتهادات الأفراد والموارد البشرية والقدرات الذاتية لحدثت الكوارث لأن المرضى المُقيمين يصبحون في حالة خطر مؤكّدة (لادواء ولا طعام).

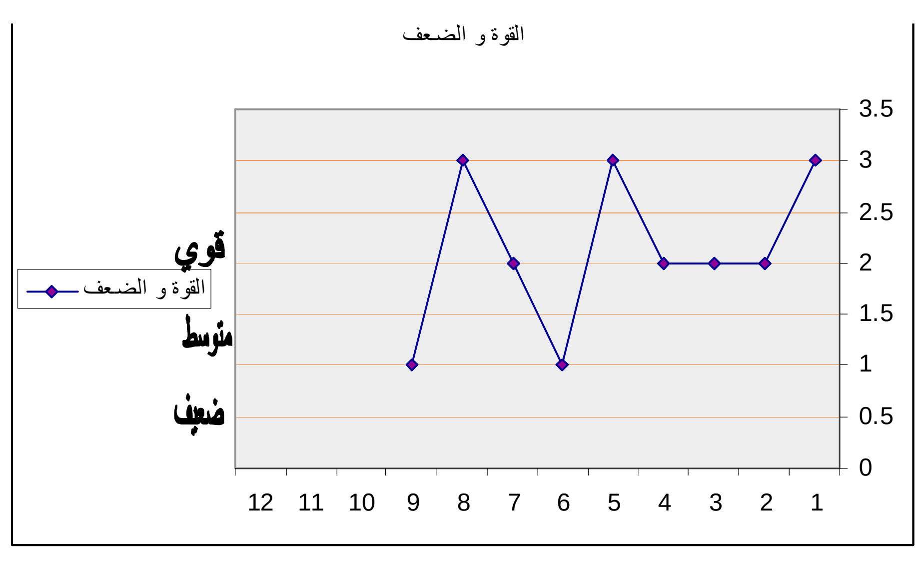
أما بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة المتبعة من خلال التحليل الداخلي والخارجي لها هي إستراتيجية:

ü النمو والتوسع.

ü التخصص.

وإكمالا للتحليل تمَّ تطبيق استمارة عن طريق مقابلة مع رؤساء المصالح ومدير المؤسسة خاص بالتشخيص الداخلي في مجال الأفراد، التنظيم، الثقافة التنظيمية والإدارة العليا.

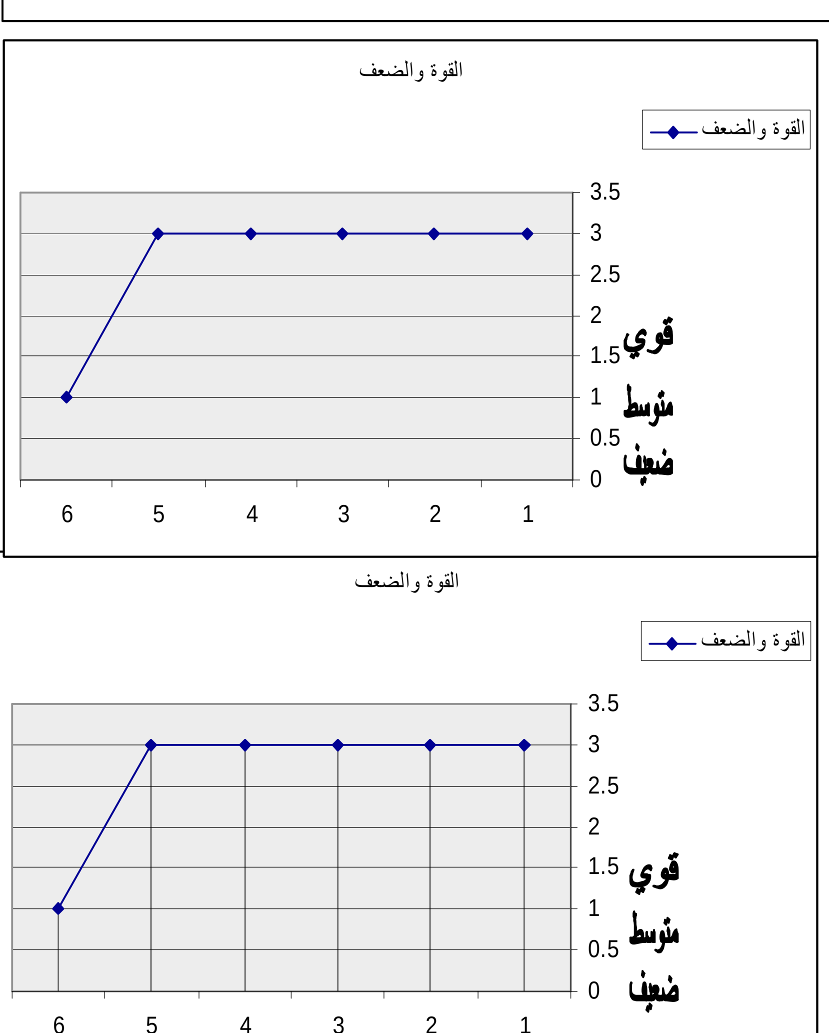
فكانت النتائج كالتالي:



بالنسبة للأفراد:

1: هرم الأعمار
2: الكفاءات
3: التكوين
4: دوران الأفراد
5: التغيب
6: التحفيز
7: جاذبية الأفراد
8: نساء
9: رجال

شكل رقم 45 يوضح التشخيص الداخلي في مجال الأفراد. مصدر شخصي.



بالنسبة للتنظيم:

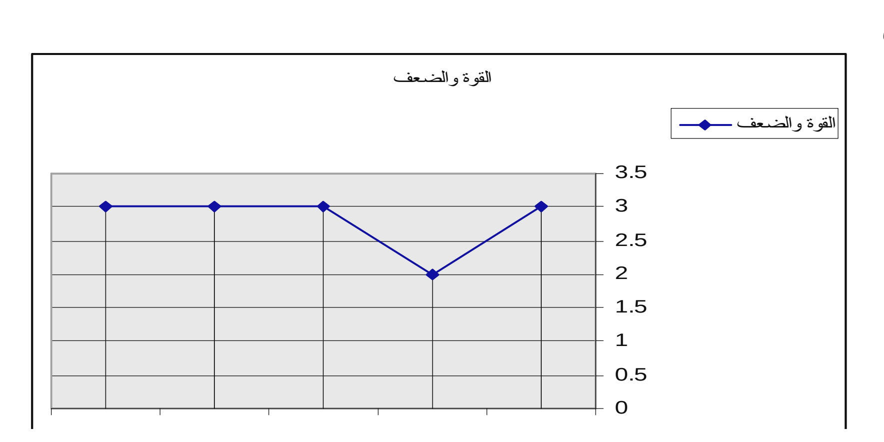
1: وضوح الهيكلة
2: الهيكلة مكيفة للإستراتيجية
3: تنسيق النشاطات
4: الوظائف المرتبطة بالإدارة العليا
5:التنظيم الاتصالي متناسقين مع الهيكلة
6: تكيف الهيكلة مع البيئة

شكل رقم 46: يوضح التشخيص الداخلي بالنسبة التنظيم. مصدر شخصي.

بالنسبة للثقافة التنظيمية:

1: وجود قيم مشتركة
2: أهمية تاريخ المؤسسة
3: لغة مشتركة داخلية
4: ثقافة مفتوحة
5: الإحساس بالانتماء
6: وجود البطل Heros

شكل رقم 47: يوضح التشخيص الداخلي بالنسبة للثقافة التنظيمية. مصدر شخصي.



بالنسبة للإدارة العليا:

1: استقرار الإدارة

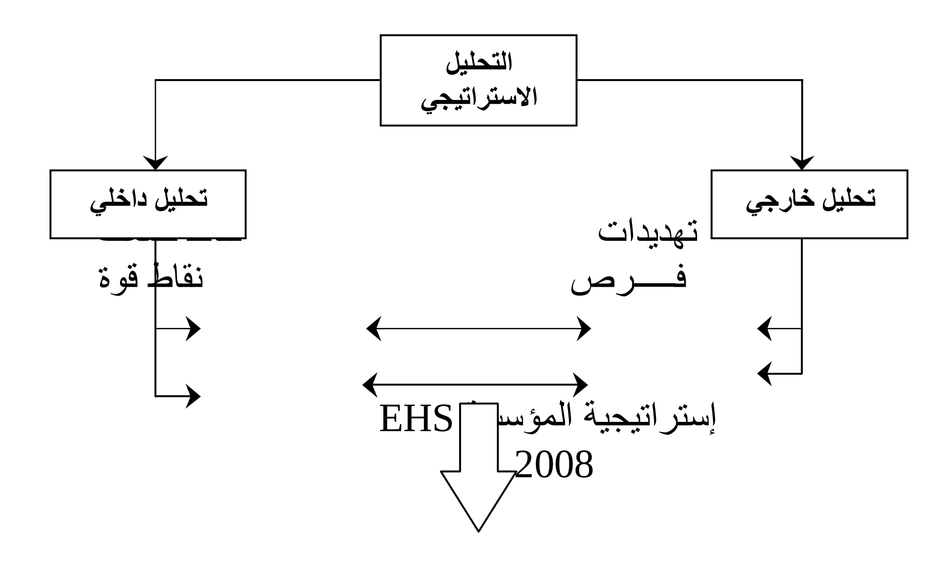
2: نجاعة مجلس الإدارة
3: كفاءة المسيرين

4: عُمْر المسيرين
5: توزيع المهام

قوي
متوسط
ضعيف

شكل رقم 48: يوضح التشخيص الداخلي بالنسبة للإدارة العليا. مصدر شخصي.

وبعد عرض نتائج التحليل الإستراتيجي وفق النظام SWOT للمؤسسة، لكل من التحليل الخارجي والتحليل الداخلي نقوم بعدها باستخراج نقاط القوة والضعف وما يقابلها م تهديدات وفرص.



شكل رقم 49: يوضح نقاط القوة والضعف وما يقابلها من تهديدات وفرص.مصدر شخصي.

الـــتهديدات:

1. **العوامل الاقتصادية:**
   - انسحاب الدولة من التكفل بتسيير المؤسسة الصحية.
   - تُعوض بوزارة التضامن والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي(مجلس الإدارة).
   - زيادة تكاليف العلاج.
   - المرضى غير المُؤمَّنين لا يستعطون العلاج.
   - المستشفى الذي لا يعمل يتعرض للبيع والغلق(الخوصصة).
   - احتمال تدنّي الأجر عندما يتدنّى الأداء أو نسبة المداخيل.
   - تسريح العمال الذين لا يخضعون للمعايير العالمية مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة البطالة.
   - احتمال انتشار الأمراض.
   - كثرة الوفيات.

2. **العوامل السياسية:**

بالنسبة لمؤسسة EHS لا توجد تهديدات في هذا المجال على الأقل تلك المباشرة. وإن كانت من ناحية أخرى التوجه السياسي العام للدولة ينعكس على سياسة تسيير المستشفيات أيضا بما فيها نظام التعاقد لأن الأنساق الاجتماعية على علاقة وطيدة مع بعضها البعض.

3. **العوامل القانونية:**

- اللوائح والتشريعات المنظمة لـ EHS تعود إلى العهدة الاستعمارية فهي ذو نمط تقليدي مركزي لا يتماشى مع اقتصاد السوق كما أنه لا يتماشى مع الواقع الميداني داخل المؤسسة.
- قوانين تعيق من تحقيق الأهداف لشدّة مركزيتها وطول الخط الهرمي وكثرة الأعمال المكتبية والتقارير وتكرارها.

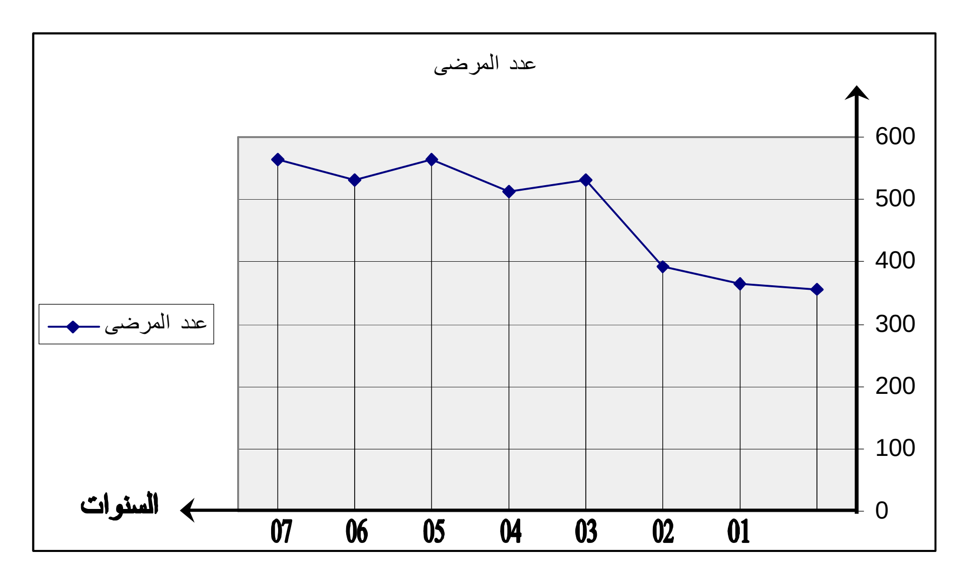
4. **العوامل الديمغرافية:** بالنسبة للتهديدات الخاصة بالعوامل الديمغرافية:

- تزايد المرضى باستمرار.
- زيادة عدد قائمة الانتظار والتي ستشكل فيما بعد خسارة مادية (زيادة درجة الخطر).

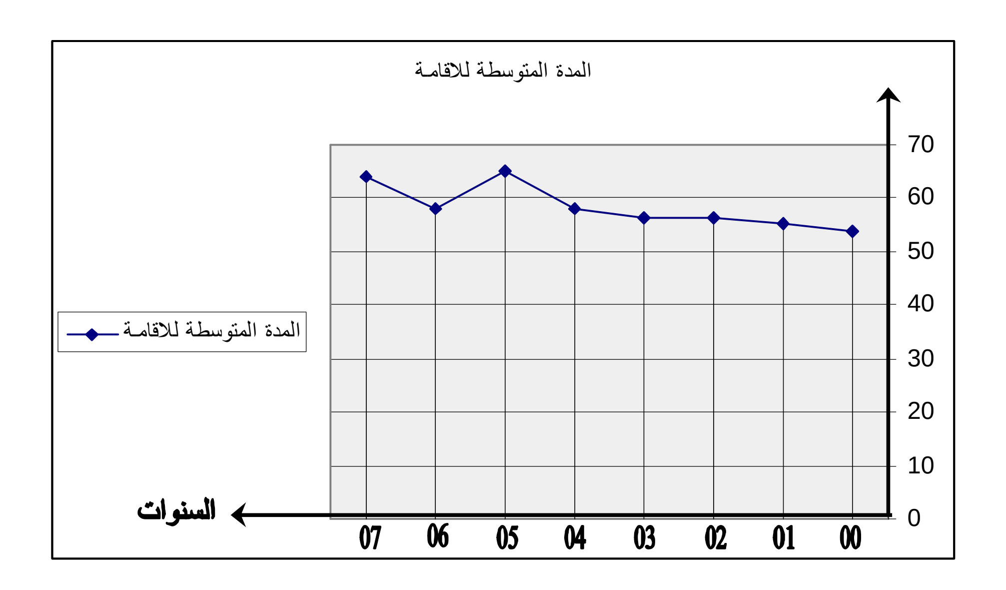
ارتفاع نسبة الخطر للتأخر في العلاج. وفاة من جهة وعدم نجاعة العلاج من جهة أخرى ويتضح ذلك من خلال الجدول والمنحنيات المُبينة أسفله.

جدول رقم 24: يبين بعض النشاطات العلاجية.

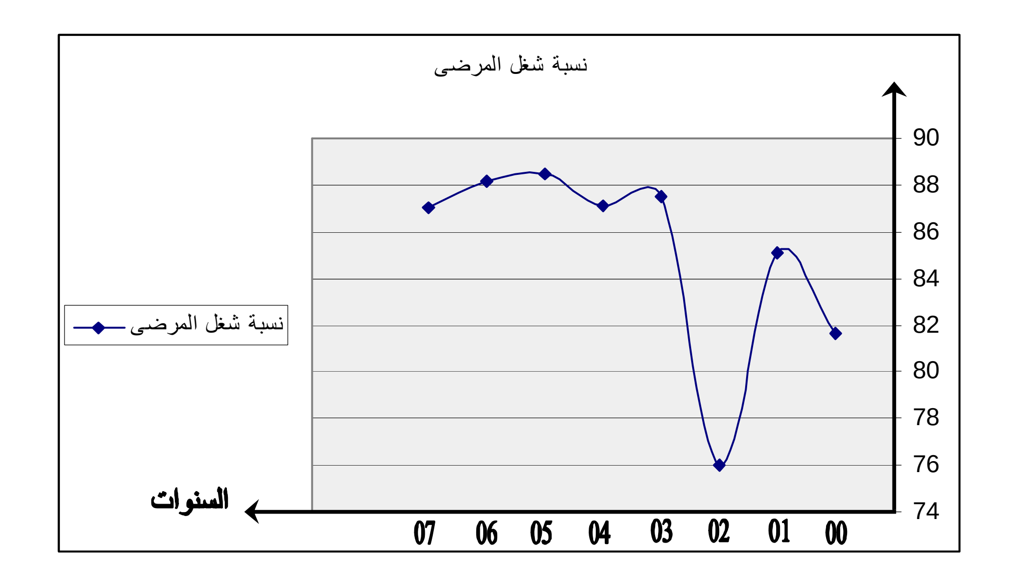
السنة / النسبة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
عدد المرضى المقبولين	355	365	392	531	513	565	531	565
عدد الفحوص الخارجية	/	/	/	8160	3480 / 4653	2460 / 4710	3265 / 4199	3527 / 4440
المدة المتوسطة للإقامة (% سنة)	53.89	55.25	56.43	56.38	58.08	65.07	58	64 يوم
نسبة .....المرضى	81.60	85.06	75.98	87.54	87.12	88.47	88.17	87.02
عدد الأسرَّة	/	/	/	95	95	95	95	114
الفحوصات الداخلية مخبر + أشعة	/	/	/	4815 452	5047 679	4798 477	6349 730	6585 1083
عدد الحصص التقويمية	/	/	/	615	3098	3275	3609	3514
قياس قوة العضلات	/	/	/	73	97	80	542	651
نشاطات أخرى	/	/	/	362	362	466	202	420
معدل دوران الأسرة	05.22	05.61	04.80	05.00	05.00	05.00	05.59	04.96



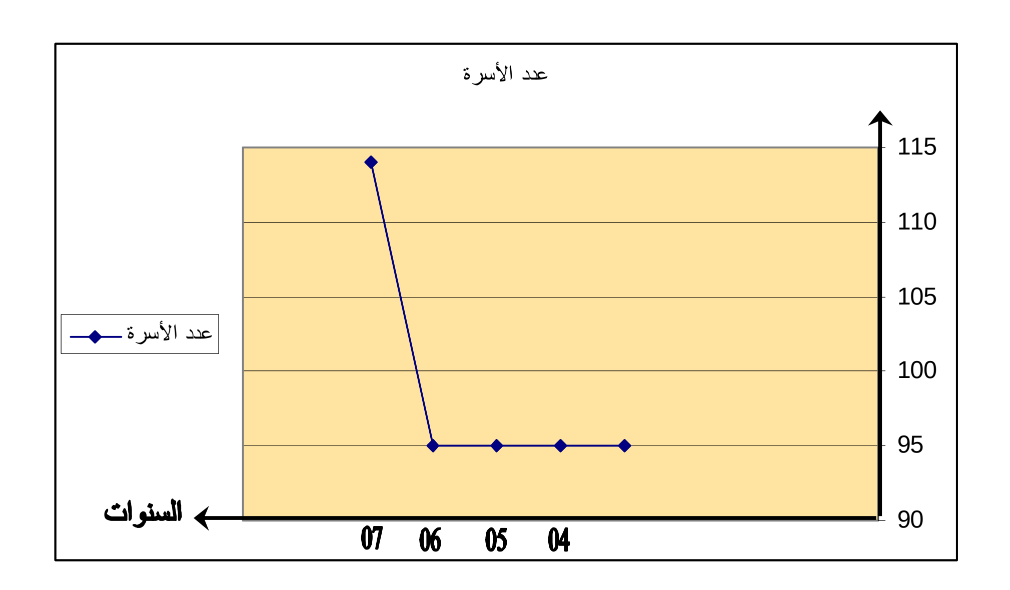
شكل رقم 50 يبين تطور عدد المرضى المقبولين من سنة



شكل رقم 51 يمثل المدة المتوسطة للإقامة من 2000 إلى2007.مصدر شخصي

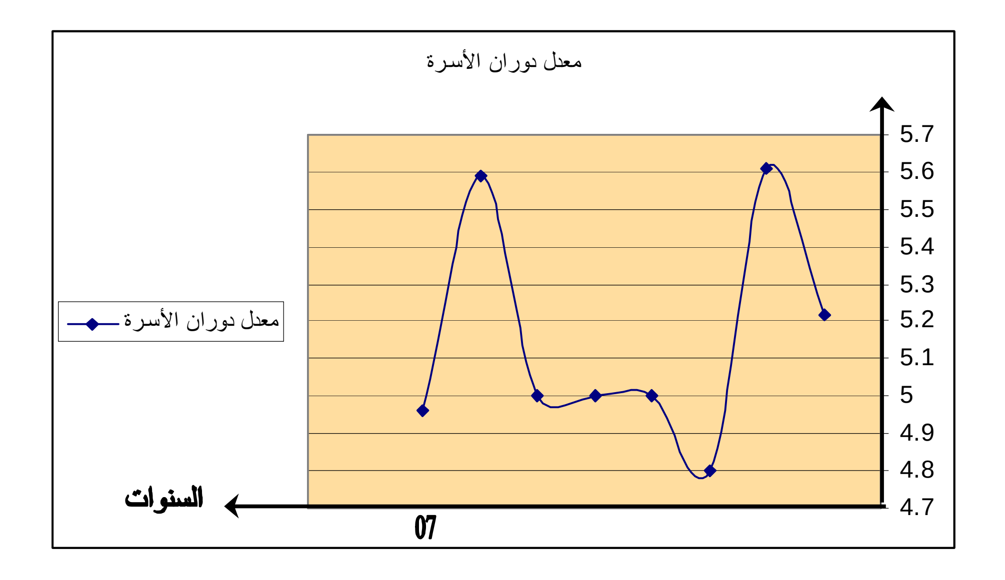


شكل رقم 52 يوضح نسبة شغل المرضى.المصدر شخصي



شكل رقم 53 يبين عدد الأسرة الإستشفائية من 2003 إلى 2007 المصدر شخصي

.



شكل رقم 54 يبين معدل دوران الأسرّة من سنة 2000 إلى سنة 2007. المصدر شخصي

التعليق:

من خلال هذه المنحنيات يمكننا ملاحظة التصوير الغرافي لبعض نشاطات المؤسسة العلاجية والتي تمكننا معرفة مدى تحقق الأهداف التنظيمية المُسطَّرة في السنوات السابقة، وبناءً عليها نقيِّم الأهداف المستقبلية وكذلك الإستراتيجية التنظيمية المُطبَّقة للسنوات المقبلة انطلاقا من استخراج القوة والضعف. وهذا النوع من التحليل الداخلي الإستراتيجي يحتاج إلى إدارة موارد بشرية ذات كفاءة وذات موقع تنظيمي إستراتيجي يمكنها من أداء مهامها لتحقيق الأهداف التنظيمية. ولقد طبَّق الباحث هذه التقنية وفق نظام SWOT .

مثال: حدَّدت المؤسسة معدّل دوران الأسرّة لسنة 2007 : خمسة أسرّة كهدف إستراتيجي.

نسبة شغل المرضى في المعايير الدولية هي :80% والمؤسسة ميدان الدراسة بلغت 87.02% وهذه تُضاف إلى نقاط القوة تُحقّق بها فرص خارجية وميزة تنافسية.

5. العوامل التكنولوجية:

بالنسبة للعوامل التكنولوجية فالمؤسسة تمتلك أغلب التجهيزات المتطوّرة والعصرية تحتاج إلى العنصر الكفئ فقط لإدارتها خاصة وأن عمل المستشفى تقني تخصصي.

لكن بالنسبة للعمل الإداري يفتقد إلى التكنولوجيا الحديثة في التسيير ولا زال العمل بالملفات والأرشيف وفق النمط التقليدي فهو يفتقد إلى برامج عمل خاصة بالأفراد.

في حالة زيادة توسيع المستشفى يصعب إدارته بهذه الطريقة وبهؤلاء الأفراد.

6. العوامل الاجتماعية:

- زيادة النمو السكاني يؤدي إلى زيادة نسبة الأمراض.
- يصبح العرض أقل بكثير من الطلب في مجال العلاج.
- تفاقم الأمراض.
- تدنّي مؤشر المستوى الصحّي للمجتمع.

7. العوامل البيئية:

- المستشفى يقع في مكان يرتفع بـ:1200متر على مستوى سطح البحر، مما يعيق عمله بشكل كبير وعدم وصول المرضى أثناء فصل الشتاء خاصة عند سقوط الثلوج.
- بالنسبة للمرضى المقيمين يتعرضون إلى خطر:
  - نقص الأدوية.

- نقص الإطعام.

- النقل إلى مستشفيات أخرى لإجراء تحليلات أو عمليات أو أشعة.
- عدم التحاق الأطباء والمختصون بمواقع عملهم كل هذا بسبب الثلوج وانغلاق الطريق الوحيد الرابط بين سرايدي ومدينة عنابة.

تحليل التنافس:

1. المؤسسات المنافسة هي وهران والجزائر فهي لا تشكل خطر أو تهديد.
2. بعض العيادات الخاصة أيضا لا تشكل تهديد بل تساعد على الأقل في هذه المرحلة لكن يوم تطبيق نظام التعاقد تصبح منافسة.

الفرص البيئية:

1. يؤدي نظام التعاقد إلى:

- التكفل الجيد بالمريض.
- نتائج أحسن فيما يخص التشخيص والعلاج.
- ارتفاع مستوى دخل الأطباء والمختصون والعمال.
- تقلص التكفل بالمرضى خارج الوطن.
- توظيف عدد أكبر من الإطارات(الكفاءات).
- احترام المعايير وزيادة التنافس (الميزة التنافسية).
- إعادة هيكلة العمال بطرق صحيحة.
- إبرام اتفاقيات بدل من عمالة فائضة.
- القضاء على الاتكال الاجتماعي.
- أفراد عمليين (عمالة تشغيلية).
- إمكانية تطبيق الحكم الراشد.

2. **العوامل القانونية:**

لا توجد فرص (نظام تشريعي غير محفّز).

3. **العوامل التكنولوجية:**

- الاستفادة من التقنيات الجديدة في هذا المجال.
- رسم برامج تدريبية وتكوينية تتماشى والنظم المعلوماتية التسييرية والتقنية الجديدة في مجال الإدارة والتنظيم، بالنسبة للإداريين والمسيرين وفي مجال التدرب على الأجهزة والأمراض الجديدة وأنواع العلاج بالنسبة للطاقم الطبي.
- عقد برامج شراكة أو توأمة مع مستشفيات أجنبية متخصصة.
- إمكانية مراقبة الأداء والنتائج من خلال تطبيق النظام الاستراتيجي المعروف بـ: Benchmarking.
- المقارنة والانخراط في جمعية المؤسسات الإستشفائية المتخصصة أو المؤسسات الاقتصادية الناجحة.

4. **العوامل الاجتماعية:**

- الانخراط في المجتمع.
- التقليل من الأمراض.
- الاستفادة من النمو السكاني في الحصول على عمالة متطورة وكفئة.

- العمل على تقديم الخدمات بحيث يجعل المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية في هذا المجال واكتسابها الشرعية المجتمعية للحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها.
- المساهمة في رفع مستوى الوعي بالنسبة للثقافة الصحية والسلوك الصحّي.

5. **العوامل البيئية:**

لا توجد فرص محددة لكن التفكير في شق طريق آخر يربط سرايدي بمدينة عنابة عن طريق بلدية وادي العنب بدائرة برحال أو عن طريق إعادة تشغيل مؤسسة التليفيريك (Teleferique) المعطلة.

6. **العوامل الديمغرافية:**

زيادة عدد المرضى يطوّر من أداء المؤسسة من حيث:

- محاولة تطوير طرق وتقنيات العلاج (عولممة).
- محاولة تطوير طرق تسييرية عصرية.
- تطور نظام الخدمات خاصة في المجال البشري.
- تجديد وتطوير العمالة.
- رفع مستوى المداخيل (تنمية الجانب الاقتصادي للمؤسسة) عندما يُشغَّل نظام التقاعد.
- المشاركة في التنمية المحلية من موقع القضاء على هذا النوع من الأمراض.
- التفكير في خلق خلية أزمة تتكفل بالتوعية الصحية والسلوك الصحي لتفادي كل ما يؤدي إلى هذا النوع من الأمراض (المشاكل النفسية، الاجتماعية والأسرية).
- إمكانية توسيع المستشفى وزيادة نسبة شغل الأسرّة.
- التقليل من قائمة الانتظار.

نـقـــاط الـقـوّة:

1. الـهيكلة:

بالنسبة للحجم:

- يعتبر حجم المؤسسة من النوع المتوسط مما يسهل عملية التحكم الجيد في تسييرها سواء من الناحية الإدارية أو الصحية.
- بالنسبة لنظام المؤسسة فهو يجمع بين المركزية واللامركزية مع أنه يميل إلى المركزية أحيانا وهذا له جانب إيجابي كما له جانب سلبي. فيمكن للمركزية أن تُساعد المؤسسة في:
  - ضمان التمويل المالي.
  - ضمان تجديد العتاد الطبي.
  - ضمان رسكلة الأفراد.
  - ضمان ثبات الأجر للعمال.
  - قلة الأخطار الناتجة عن تحمّل المسؤولية.
- الاتصال الداخلي حسب استمارة التحليل الإستراتيجي تعتمد على الأسلوب المباشر والكتابي إلاّ أن المباشر هو السائد، وهذا قد يؤثر على علاقات إيجابية داخل التنظيم مع احترام الجانب القانوني والتنظيمي.

2. نوع الـهيكلة:

بالنسبة لنوع الهيكلة فإن مؤسسة EHS هيكلتها من النوع: **الهيكلة الوظيفية** لارتكازها على الوظائف باعتباره مستشفى تخصصي ونشاطاته مركّزة. وهذا النوع من الهياكل يفيد في:

- استغلال المتخصصين بدرجة عالية.
- التعامل مع الحالات والمواقف المعقدة.
- استغلال المؤسسة طاقتها بشكل مركّز وملائم.
- كما يميل ميدانيا إلى استعمال هيكل المصفوفة لاحتوائه على أقسام طبية فهو يجمع بين الوظائف والأقسام أي هيكلة مركب يساعد في تحقيق الصورة العمومية الجيّدة لدى العمال والمرضى والجمهور الداخلي وكذلك المجتمع والجمهور الخارجي.

3. ثقافة المؤسسة:

بالنسبة لهذا العنصر توجد نقاط قوة مثل:

- الإحساس بالانتماء (الهوية)، الاستقرار التنظيمي، التعاون والتضامن داخل المؤسسة وخارجها.
- 80% من العمال من سكان بلدية سرايدي.
- توفر النقل، تجديد هياكل المستشفى. مطبخ، غسالة، إسعاف، كهرباء ومياه.
- بيئة عمل داخلية مُحفّزة.

وبتطبيق مجموعة من الاستمارات مع مسؤولوا المؤسسة تشمل في استمارة تحليل الأفراد، التنظيم تحليل الثقافة وتحليل الإدارة العليا ثم تحديد نقاط قوة وضعف أخرى تتمثل في:

1. الأفراد:

- هرم الأعمار شاب وقوي بإمكانه تحقيق الأهداف.
- نقص معدل الغياب والتزام الأفراد بالعمل بوثيرة عالية 1% في السنة.
- ارتفاع عدد النساء قد يُقلل من المعارضة والإضرابات والتغيب غير المُبرر.
- وضوح الهيكلة.
- تنسيق النشاطات وارتباطها بالإدارة العليا.

- **الثقافة:**

- وجود قيم مشتركة(تعاون...).
- الإحساس بالهوية والارتباط التاريخي بالمؤسسة.
- وجود لغة مشتركة في العمل، تفاهم، انضباط واحترام.
- نسق مفتوح.
- ثقافة مكيفة مع إستراتيجية المؤسسة.

- **الإدارة العليا:**

- استقرار الإدارة.
- كفاءة الطاقم المسير لما يمتلكه من خبرة وعلم.
- وضوح توزيع المهام بيم المسيرين.
- عمر المسيرين مُحفّز لصغر السن.

نـقـاط الــضعف:

1. الهيكلة:

بالنسبة للحجم:

- الحجم المتوسط للمستشفى قد يعيق في تحقيق الأهداف حيث يصبح العرض أقل بكثير من الطلب.

Les Normes	Resultats EHS	
1 / 05 أسرّة	1 / 15 سرير (ضعف)	طبيب

- لا يستجيب لطبيعة الجمهور المُستهدف(الشرق الجزائرية).
- بالنسبة لنظام مركزية التسيير قد تقلل من هامش اتخاذ القرار والمبادرة وحرية الأفراد في العمل وهذا يعيق إستراتيجية المؤسسة.
- الأهداف المحلية قد تصطدم مع أهداف الوزارة(خصوصية العمل).
- الهرمية الشديدة تقتل المبادرة الـمبادرة وتخلق الملل والروتين.
- كثرة التعليمات تؤدي إلى إرهاق العامل والمسير مما يولد الضغط النفسي.

2. نوع الهيكلة:

هيكلة ناقصة وغير واضحة لافتقادها لهيكل تنظيم رئيسي يوضح كل أقسام المستشفى ووظائفه مما ينعكس سلبا على :

- وضوح الأقسام والوظائف.
- تشكيل الإستراتيجية ورسم الأهداف.
- يُصعب تحديد العلاقة بين الوظائف والأقسام وتحديد الصلاحيات في إطار كلي يخدم الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.
- نقص الإطعام بالنسبة للعمال.
- يُصعِّب التخطيط للموارد البشرية وللمستشفى ككل.

3. الصورة العمومية:

80% من العمال من سكان سرايدي مما قد يفرض ثقافة الجهوية وإقصاء الآخر وغياب فرص التوظيف من خارج المنطقة.

جدول رقم 25: يوضح بعض نشاطات العلاجية للمؤسسة

ممرض	1 / 1.96 (قوّة)	1 / 2 ممرض
معدل رقود المرضى	64 يوم (ضعف)	07 أيام
نسبة شغل الأسرّة	87 % (قوّة)	80%
الإداريين	1 / 65 أسرّة	1 / 1 سرير
التغذية (أخصّائي)	00 (ضعف)	1 / 100 مريض
أخ الخدمة الاجتماعي	00 (ضعف)	1 / 75 سرير
مختص العلاج الطبيعي	1 / 30 سرير (قوّة)	1 / 75 سرير
أخصائي مخبري	00	1 / 100 سرير
نظام المعلومات الطبية	/	1 / 75%
الوفيات العامة	/	3 –4 %
وفيات	/	1 / 5000 مريض
وفاة بعد العملية	/	1 %
وفيات الأمهات	/	0.25 % (1/400)
وفيات الأطفال	/	02 %
نسبة التلوّث	/	1 % (بعد العملية 1 – 2 %)

نتائج استمارات التحليل الداخلي:

نقاط الضعف:

1. **الأفراد:**
- نقص الكفاءات والمتخصصين خاصة في جانب الإدارة وسوء توزيع الأفراد.
- نقص التكوين في مجال التخصص وغيابه في جانب التسيير والإدارة.
- دوران الأفراد ضعيف مما يؤدي إلى الروتين المهني والتذمر والإجهاد.
- التحفيز ضعيف جدا ولا يوجد برنامج تحفيزي.
- جاذبية الأفراد بصفة عامة(الكارزمة) ضعيف.
- نسبة النساء أكثر من نسبة الرجال لأن ظروف عمل المرأة ليس كتلك التي يعمل فيها الرجال ممّا يُضعف وثيرة العمل.

2. **التنظيم:**
- ضعف متابعة بيئة التنظيم رغم مالها من تأثير على النتائج.
- عدم تكيف الهيكلة مع البيئة الخارجية (DAS).
- إجراءات العمل غير محددة بدقة ممّا يؤدي إلى الخلط وصعوبة العمل.

3. **الثقافة التنظيمية:**
- غياب ممثلين أقوياء وأبطال داخل المؤسسة (Heros) رغم لما لهم من دور في تحقيق الهدف.

4. **الإدارة العليا:**
- عدم نجاعة مجلس الإدارة.

أما بالنسبة **للـقدرات:**

وبعد تحليل استمارة تحليل القدرات والتي تمَّ من خلالها قياس خمسة أبعاد في سلوك العمالة المُتوَفرة والمُتمَثلة في:

1. **بُعد السلوك الفردي:** وتمَّ قياس من خلاله سمة: التكيفية، الانخراط، المقاومة، القرار والإلحاح.
2. **بُعد السلوك التحفيزي:** وتمَّ من خلاله قياس السمات التالية: القدرة على العمل، المبادرة والطموح.
3. **بُعد السلوك العقلي:** تمَّ قياس: التحليل، الاهتمام بالتفاصيل، اليقظة والتجديد.
4. **بُعد السلوك العلائقي:** ويتمثل في: الكارزمه، الإقناع والاتصال.
5. **بُعد السلوك الإشرافي:** وتمَّ من خلاله قياس: التنظيم، التنسيق، السلوك القيادي والحرافية.

وكانت نتائج التحليل بالنسبة لنقاط القوة والضعف كما يلي:

المحور الأول: السلوك الفردي

1. سمة الكيفية:

جدول رقم 26 يبين رد فعل عينة البحث تجاه التغيرات المفاجئة:

الإجابة		ت	%
العمل بوتيرة واحدة	نعم	08	80
	لا	02	20
	أخرى تذكر	04	40
المجموع		14	140
في حالة أخرى تذكر		اعمل بحذر	
		على حسب نوع هذا التغيّر	

التعليق:
بالنسبة لهذا الجدول والذي يدخل ضمن تحليل القدرات ويقيس السلوك الفردي من خلال مؤشر التكيفية فنجد أنَّ 80%من العمالة تُظهر تكيف في مواجهة التغيرات المفاجئة وصدقها يثبته الواقع أو ينفيه وقد لاحظ الباحث خلال مدة البحث أحداث مفاجئة تتمثل في وفاة المدير السابق للمستشفى، وتعرُّض عائلة إحدى العاملات لتسمم بالغاز لكن العمال حافظوا على ضبط النفس وأظهروا تعاونا وتكيفا حقيقيان رغم الإحساس بالإحباط والاكتئاب.

جدول رقم 27 يوضح حالة فشل أحد الزملاء في عمله:

الإجابة	ت	%
الصمت	00	00
المساعدة	07	70
إقناعه بعدم الفشل	06	60
أخرى تذكر	00	00
المجموع	13	130

التعليق:
من خلال الجدول رقم 02 يبين بعض الخصائص التي تعبر عن التكيف وذلك من خلال التعاون والمساعدة والتدعيم المعنوي للزملاء حيثما يتعرض أحدهم للفشل، فكانت النتائج 70% يقدِّمون المساعدة و60% يهتمون برفع الروح المعنوية وإقناعه بعدم الفشل. وقد تفيد هذه في زيادة نقاط القوة الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم 28 يوضح تعرُّض العامل لمشاكل:

حدوث المشكلة	ت	%
نعم	05	50 %
لا	05	50 %
المجموع	10	100 %
في حالة نعم، يرجع ذلك إلى:	1.ابحث عن النصيحة ومواصلة العمل	
	2.الاستعانة بذوي الخبرة والأقدمية	
	3.التعلم من الأخطاء والاعتبار بها	

التعليق:

أما نتائج الجدول رقم 03 فتبين أنَّ 50% من العمال في حالة تعرضهم لمشاكل فإنهم يلجئون إلى البحث عن النصيحة والاستعانة بذوي الخبرة والتعلم من الأخطاء وهذه كلها سلوكات تكيفيه لدى العمال والجداول الثلاثة تؤكد على أنَّ التكيفية موجودة لدى العمال بنسبة مرتفعة وهي تمثل نقاط قوة.

2.سمة الانخراط : (قبول المؤسسة والتفاني في العمل):

جدول رقم 29 يوضح وجود فلسفة تسييرية والرضا عنها:

الإجابة	ت		%
نعم	08		80
لا	02		20
المجموع	10		100
في حالة نعم، راضٍ عنها؟	الإجابة	ت	%
	1. نعم	07	70
	2. لا	03	30
	المجموع	10	100
في حالة لا، يرجع ذلك لـ :	1. وجود الجهوية		
	2. عدم العمل بالقوانين والنصوص		

التعليق:

أما قياس سمة الانخراط فمن خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أنّ 70%من العمال راضون عن فلسفة العمل وسياسة المؤسسة في مقابل 30%غير راضون وتُعتبر نسبة مرتفعة نسبيا، ويُرجِعون ذلك إلى الجهوية وعدم العمل بالقوانين،ازدواجية المعايير في التعامل مع العمال. وهذه نقاط ضعف يراها الباحث تؤثر على إستراتيجية المؤسسة في مجال RH في تحقيق أهداف المؤسسة مما يستوجب العمل على تخطيها مستقبلا لأن الانخراط في العمل يعتبر عامل قوة داخلي للمؤسسة.

جدول رقم 30 يوضح العمل بالاجتهاد الشخصي:
وطلب الموافقة من المسؤول وإلقاء اللوم:

السؤال	نعم	ت	%	لا	ت	%
س 07		2	20		08	80
س 08		01	10		01	10
س 09		00	00		100	100

التعليق:

يبين هذا الجدول مدى وجود الاجتهاد الشخصي ومدى قبول الإدارة لها ويتبين ذلك من خلال اجتهاد 80%من العينة في عملها دون طلب موافقة الإدارة ولا يشكل
ذلك لوم من طرف المسؤول.

3. سمة المقاومة:

جدول 31 يبين رد فعل عينة البحث في حالة الفشل:

الفشل	ت	%
نعم	04	40
لا	06	60
الخيارات	ت	%
إحباط	02	20
قلق	02	20
تأنيب الضمير	00	00
إحساس بالنقص	00	00
أخرى	00	00

التعليق:

يبين هذا الجدول رد فعل مجتمع البحث في حالة الفشل حيث نلاحظ أنَّ 40%فقط تعرضوا للفشل وكان رد فعلهم 20%إحباط ومِثلُهُم تعرّضوا لحالات القلق وهذا طبيعي ما لم يؤدي هذا الإحباط أو القلق إلى فشل لآخر وتثبيط الهمة والعزيمة لدى الأفراد ويتحوَّل هذا العامل من عامل قوة وتحفيز إلى عامل ضعف وانسحاب يضر بالمؤسسة ويتحول الفرد من مقاوم إلى مستسلم.

4. سمة القرار:

جدول رقم 32 يبين وجود إتخاد القرار في الوظيفة:

وجود القرار	ت	%		نوع القرار	ت	%
نعم	04	% 40	في حالة نعم	إداري	/	/
				تنظيمي	/	/
لا	06	% 60		متعلق بالعمل	04	% 40

التعليق:

بالنسبة لاتخاذ القرار تؤكد عينة البحث في هذا الجدول أنَّ نسبة 60% منهم لا يتخذون قرارات في العمل فحين 40%يتخذونه في مجال عملهم، وهذا مما يجعل الأفراد لا يساهمون في تسيير المؤسسة وأدائهم ويعتبر عامل ضعف في إدارة الأفراد والموارد البشرية.

جدول رقم 33 يوضح وجود المشاكل أثناء العمل:

وجود مشاكل	ت	%		طرق الحل	ت	%			ت	%
نعم	05	50	في حالة نعم	حل المشكلة	04	40	في حالة لا	العمل لا يوجد به مشاكل	09	90
لا	05	50		تكليف آخرين	00	00				
				طلب المساعدة	01	10		وجود تعـــاون	01	10
				مراسلة الجهات الرسمية	00	00				

التعليق:

يوضح هذا الجدول أنَّ 50%من العمال يُعنون من مشاكل لكنهم يقومون بحلّها لوحدهم 40% أو يلجئون لطلب المساعدة 10%.

5. سمة الإلحاح:

جدول رقم 34 يبين المشاركة في وضع الأهداف:

	وضع الأهداف	ت	%		هل تمَّ تحقيق ذلك؟	ت	%
	نعم	03	30		نعم	03	30
	لا	07	70		بسهولة	01	33.33
		ت	%	في حالة نعم	بصعوبة	00	00
في حالة لا، لماذا؟	لا يؤخذ برأيي	02	28.56		مراجعة الأهداف	00	00
	الوظيفة لا تستدعي ذلك	02	28.56		مراجعة الخطة	00	00
	ليس من صلاحياتنا	03	42.84		التخلّي عن الهدف	00	00
	المجموع	07	100		تغيير الهدف	00	00

التعليق:

إنَّ أهم نقطة في إدارة الموارد البشرية هي المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط لها، وهذه المشاركة إستراتيجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ذات الميزة التنافسية لكن نتائج هذا الجدول يبين أنّ إدارة الموارد البشرية موجودة على هامش المؤسسة لأن 70% لا دخل لهم في الأهداف لسبب أو لآخر، بالمقابل 30% تساهم في وضع أهداف مصالحها فقط (مدراء المصالح أو المكاتب).

6. سمة القدرة على العمل:

جدول رقم 35 يبين نوع العمل:

نوع العمل	ت	%
متعب جسميا	00	00
متعب نفسيا	02	20
مريح	00	00
روتيني	06	60
حيوي	03	30

التعليق:

أما خصائص العمل فتبينها نتائج هذا الجدول حيث يشير أفراد العينة إلى أنّ العمل يقتله الروتين وذلك بإجماع 60% ضف إلى ذلك التعب النفسي أو الإجهاد والذي يعبر عنه بـ 20% وهذه كلها نقاط ضعف تُحسب على الموارد البشرية وعلى تسيير إستراتيجية المؤسسة مستقبلا ويقلل من القدرات ويضعف الأداء.

7. سمة الاندماج:

جدول رقم 36 يبين الرضا عن العمل:

الرضا	ت	%
نعم	09	90
لا	01	10

التعليق:

بالنسبة لعامل الرضا فالعمال يعبرون بنسبة 90% عن رضاهم في أماكن عملهم وقد يعود هذا إلى قناعات أو إلى عدم وجود بدائل في ظل ظروف مجتمعية جدُّ صعبة(الرضا بالقليل) وقد يوحي بالاندماج.

جدول رقم 37 يبين الرضا عن الدور:

الرضا	ت	%
نعم	09	90
لا	01	10

التعليق:

والشيء نفسُه في الرضا عن الدور لكن يعكس نتائج الجدول أدناه والذي يكشف رغبة العمال في تغيير عملهم مما يجعلنا نشك في اندماجية العمال اندماجا تاما.

جدول رقم 38 يبين الرغبة في تغيير العمل:

الرغبة في ترك العمل	ت	%		لماذا؟	ت	%
نعم	09	90	في حالة نعم	أهداف مادية ومعنوية	04	40
				روتين(تجديد)	02	20
لا	01	10		عدم الاستقرار	02	20
				اكتساب الخبرة	02	20

التعليق:

يبين هذا الجدول رغبة العمال في تغيير عملهم لو أُتيحت لهم الفرصة وذلك لظروف مادية ولتفادي الروتين المهني والملل، ومنه فالاستقرار في عمل يرجع لعدم وجود بدائل محفّزة وليس لجاذبية ما يقومون به .

وهناك الرضا بالواقع عامل قوة لكن في نفس الوقت هو خطر مهدد لو ظهر واقع بديل. فارضا في هذه الحالة يعبر عن إدراكه في ظل الواقع وإدراك الآخرين (نموذج مظهر الرضا).

8. سمة المبادرة:

جدول رقم 39 يوضح المشاركة في نشاطات المؤسسة:

المشاركة	ت	%
لا	08	80
نعم	02	20
طبيعة المشاركة	00	00
تقييم الأعمال	01	10
حفلات	01	10

التعليق:

توضح نتائج هذا الجدول نسبة المشاركة في نشاطات المؤسسة والتي تبدو محتشمة من حيث النسبة 20% ومن حيث طبيعة المشاركة، وهذا الجدول يمثل نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة في هذا المجال.

جدول رقم 40 يوضح الحرية في أداء العمل:

الحرية في أداء العمل	ت	%
نعم	06	60
لا	04	40

التعليق:

بالنسبة للحرية في أداء العمل فـ 60% هم أحرار فيما يقومون به في مقابل 40% مقيَّدون ولم يوضحوا سبب هذا التقييد.

جدول رقم 41 يمثل مدى وجود الاقتراحات:

تقديم الاقتراحات	ت	%		كيفية تقديمها	ت	%
نعم	05	50	في حالة نعم	مناقشتها مع المسؤول	05	50
				يناقشها المسؤول وحده	00	00
لا	04	40		هل تمت إجابتكم	00	00
				لم تتلقون أي رد	00	00
دون رد	01	10			02	20

التعليق:

في حين أنَّ الاقتراحات داخل المؤسسة في مجال الإدارة والتسيير تُعتبر متوسطة بنسبة 50% يقرُّن بذلك مع مناقشة هذه الاقتراحات مع المسؤول، فالمشكل لا يطرح على مستوى المسؤول ربما بقدر ما يطرح في طبيعة العمل بالمؤسسات العمومية والتشريعات المركزية المقيدة والموجهة لها وهذا ما يعيق تحقيق الأهداف وتطوير كفاءة العمال وخلق روح المبادرة والإبداع.

9. سمة الطموح:

جدول رقم 42 متعلق بممارسة المسؤولية داخل العمل:

	ممارسة المسؤولية	ت	%
	نعم	04	40
	لا	04	40
في حالة لا	عدم القدرة	00	00
	عدم بذل الجهد والمناسب	00	00
	الأقدمية لا تسمح	02	20
	الرتبة غير كافية	03	30
	لا توجد علاقة مع المسؤول	00	00
	دون إجابة	02	20
في حالة نعم	حسب مستوى العلمي	01	10
	الجدية	01	10

التعليق:

تبين أرقام هذا الجدول الوضعية الحالية لممارسة العمال المسؤولية حيث نجد فقط 40% مارسوا أو يمارسوا مسؤوليات داخل عملهم في حين 60% لم يمارسوها لعدة عوامل : نقص الأقدمية، الرتبة غير كافية.فممارسة المسؤولية ضرورية لخلق البُعد القيادي للعامل.

جدول رقم 43 يبين الاستعداد لتحمل المسؤولية:

تحمّل المسؤولية مستقبلا	ت	%
نعم	01	10
لا	08	80
	01	10
كيف تحققون ذلك ؟	ت	%
ترقية	02	20
بذل الجهد	04	40
تكوين	01	10
الأقدمية	04	40
التقرّب من المسؤول	00	00
الصبر	02	20

التعليق:
يبين هذا الجدول مدى استعداد العمال لتحمل المسؤولية وهذا يعبر عن مدى الطموح، حيث نلاحظ أنَّ 80% على استعداد لذلك، وكما رأينا في الجداول السابقة أنَّ أغلبيتهم شباب ولا زالوا يحتاجون إلى خبرات.

المحور الثاني: السلوك العقلي:

1. سمة التحليل:

جدول رقم 44 يبين طرق حل المشاكل:

الخيارات	ت	%
الاتصال بذوي الخبرة من الزملاء	03	30
التصرف بعقلانية	05	50
العمل وفق القوانين	01	10
الصبر	01	10
تحليل المشكلة	02	10
العلاقات	12	110

التعليق:
أما فيما يخص السلوك العقلي فتعبّر عنه أرقام هذه الجداول الخاصة بسمة التحليل، التفاصيل واليقظة حيث نلاحظ على التوالي أنَّ 10% يقومون بتحليل المشكلة في مقابل طرق أخرى مثل اللجوء إلى القوانين، الزملاء وذوي الخبرة...إلخ

2. سمة التفاصيل:

جدول رقم 45 يبين آخر الترتيبات عند الخروج من العمل:

الخيار	ت	%
مراجعة الوثائق	01	10
وضع مذكرة عمل لإنجاز الأعمال	04	40
تنظيم الملفات	05	50
الرد على المراسلات	00	00
تنظيم مكتب العمل	03	30
إنهاء الأعمال اليومية	00	00
الخروج مباشرة	00	00

فحين أنَّ الاهتمام بالتفاصيل محصور في تنظيم الملفات ومكتب العمل ووضع مذكرة عمل لليوم الموالي بنسبة 40% .
أمَّا سمة اليقظة فيتجلّى من خلال الاهتمام بمحيط العمل والعمل في حدِّ ذاته، والعوامل الخارجية ذات التأثير وذلك بنسبة 70% في الاهتمام بالعمل و 40% لباقي العوامل وكل هذا يدل اليقظة الداخلية ونقص اليقظة الخارجية .

3.سمة اليقظة: جدول رقم 46 يوضح كيفية الحفاظ على أداء العمل:

الخيارات	ت	%
الاهتمام بالعمل	07	70
الالتزام بأوقات العمل	04	40
الاهتمام بمحيط العمل	04	40
العوامل الخارجية المؤثرة في العمل	02	20

ومن خلال نتائج هذه الجداول نلاحظ أنَّ أغلب النسب تقلُّ عن 50% مما يرجح أنّ عينة البحث تتميز بنقص في العمليات العقلية وربما لكون العمل تقليدي أيضا لا يبعث على التفكير.

4. سمة الإبداع:

جدول رقم 47 يوضح متطلبات العمل:

الخيارات	ت	%
الخيال	00	00
التصوّر	00	00
خلق طرق جديدة	06	60
عادي	0	50

التعليق:

تدعم نتائج هذا الجدول النتائج السابقة حيث أنَّ عمل العمال يخلو من الخيال والتصور 00% رغم أنَّه يحتاج إلى آليات وطرق جديدة 60% على غرار ما يطبقونه، وهذه نقاط ضعف يجب تفاديها من طرف المسؤول وتحريك العمليات العقلية للعامل مهم لنجاح المؤسسة.

5. سمة الكارزمة:

جدول رقم 48 يبين نوع الشخصية المفضلة لدى العمال:

الخيارات	ت	%
الصارم	00	00
المرن	03	30
المنعزل	00	00
المتفتّح	08	80

التعليق:

أما الشخصية المفضَّلة لدى العمال يبينها هذا الجدول من خلال اتجاهات العمال تجاه بعض سمات الشخصية ونلاحظ أنّ 30% منهم يحبّون الشخصيات المرنة، لكن الاتجاه ينمو نحو الشخصية المتفتحة بـ 80% وبالفعل ميدانيا لاحظ الباحث مدى حيوية هؤلاء العمال وعدم التكلّف في بناء العلاقات.

6. سمة الإقناع:

جدول رقم 49 يبين الطرق المفضَّلة في التعامل مع العمال:

الخيارات	ت	%
الصرامة	00	00
الإقناع	04	40
الأوامر	00	00
المشاركة	04	40
العقوبات	00	00
المشاورة	03	30
التعاون	05	50
الاحترام	05	50
الحوار	05	50

التعليق:

أما ما يتعلق بالإقناع، فالنسبة تحت المتوسط وتُعادل 40% لأن الإقناع يعتمد على العمليات العقلية وكما رأينا أنَّ العمليات العقلية منخفضة فالعمالة من النوع العاطفي التي تميل إلى التعاون والتضامن وهذه نقاط قوة طبعا لكن وحدها لا تكفي ولا تُعبّر عن الكفاءة الضرورية فهي تحب الاحترام والمشاورة والتعاون...إلخ.

7. سمة الاتصال:

جدول رقم 50 يبين نوع الاتصال:

الخيارات	ت	%
كتابي	02	20
شفوي	05	50
الوساطة	00	00
السلم الهرمي	05	50

التعليق:

كما قُلنا على عاطفية العمالة فهي في الاتصال تميل بنسبة 50% إلى الاتصال الشفوي اللارسمي مع وجود الرسمي أيضا بنسبة 50% (هرمي) لكن يكرهون الوساطة. والنظام الاتصالي الداخلي يمثل عامل القوة للمؤسسة.

المحور الثالث: السلوك الإشرافـي:

جدول رقم 51 يبين نوعية السلوك الإشرافي:

الإجابة	ت	%		ت	%
نعم	05	50	لا	05	50
مشرف	01	10	مشرف	01	10
مساعد	04	40	مساعد	01	10
منسق	00	00	منسق	00	00
مراقب	00	00	مراقب	01	10
مدرب	00	00	مدرب	00	00
				02	20

التعليق:

وأخيرا يمثل هذا الجدول أو يبين البعد القيادي للعمال حيث نجد أنَّ 50% مارسوا هذه المهمة و10% منهم مارسها صفة المشرف المباشر في حين 40% مارس مهمة مساعد مشرف، وتعتبر نسبة متوسطة، تبقى 50% لم تمارس هذه المهمة لكن لها طموح ممارس العملية القيادية وفق النسب التالية:

10% يريدون ممارسة مهمة مشرف، 10% يريدون ممارسة مهمة مساعد، 10% يريدون ممارسة مهمة مراقب. و20% من أفراد العينة يرفضون هذه المهمة تماما، والمختصون في إدارة الموارد البشرية يؤكدُّون على البعد القيادي للعامل في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة،لأنّ كل مهمة داخل أي مؤسسة في عصرنا هذا أصبحت تتطلب سمات قيادية.

جدول رقم 52: يبين نقاط القوة والضعف الداخلية.

نــقــاط الـــقـوّة	نــقــاط الـــضُـعـف
- الأفراد متكيفون مع التغيرات المفاجئة 80% تحافظ على وثيرة العمل. - روح التعاون والمساعدة. - وجود انخراط للعمال ضمن عملهم وقبول سياسة المؤسسة. - وجود رضا مهني بنسبة 70%. - نقص المشاكل في مجال العمل بنسبة 50% . - وجود مقاومة لدى الأفراد في وجود التحديات 60% يجب تعزيزها في المواقف الحرجة (ثقافة تنظيمية) والقدرة على حل المشاكل. - وجود بعض الحرية في اتخاذ القرار لكنها ضعيفة بنسبة 40% وهي متعلّقة بالعمل. - الرضا بالدَوْر بنسبة 10% مما يُعبِّر عن أنَّ العمالة طبيعة لا تُحب الصراع التنظيمي. - هناك مشاكل لكن لا تعزي إلى المؤسسة بقدر ما تعود لنظام الوظيف العمومي ولدى بقي الأفراد في حالة من الاستقرار وقد لا يوجد بديل أفضل. - يوجد بعض الاندماج في العمل. - عمالة ذات طموح يمكن الرهان عليها من خلال القابلية لتحمّل المسؤولية 80% . - 50% من العمالة تمارس المسؤولية (خبرة). - القناعة بأنَّ نظام الترقية وتحمل المسؤولية فعّال يرتكز على بدل الجهد والتكوين و الأقدمية 90% .	- 20% من الأفراد يفتقدون للتكيف ويعملون بحذر. - يوجد رفض من بعض الأفراد بنسبة 20% لسياية المؤسسة لوجود الجهوية وعدم تطبيق القانون حسب رأيهم - وجود تذمّر بنسبة 30% من العمال . - نقص روح المبادرة في العمل. - وجود بعض مظاهر الإحباط والقلق. - الأفراد ليس لديهم الحرية في اتخاذ القرار بنسبة 60% - عدم مقاومة بعض الأفراد لمشاعر الإحباط والقلق 40% - نقص الحرية في اتخاذ القرار في مجال العمل مما يقتل روح المبادرة والإبداع بنسبة عالية تقدر بـ: 60% . - الروتين التنظيمي باتفاق أغلب المبحوثين 60% . - عدم مشاركة DRH وضع الأهداف 70% . - عدم الرغبة في العمل والبحث عن عمل آخر من أفراد العيِّنة ونسبة 90% مستعدّون لترك العمل (عدم الاستقرار المهني) وذلك لأسباب مادية، وروتينية العمل 70% . - 30% غير مسؤول لضعف التكوين. - واقع غير مُحفّز. - نظام التقييم كما تمّ تحليله في تحليل العمل يبقى ضعيف من ناحية بناء جوانب قياس الفعالية (المؤشرات غير واضحة، يصعب قياسها وقليلة).

- القابلية لاحترام القوانين في العمل وفي حل المشاكل 50% . - عمالة عقلانية 30% . - القدرة على التنظيم لدى الأفراد 50% . - عمالة متفتّحة تقبل الآخر 80% . - عمالة عاطفية تميل إلى التعاون، التضامن والاحترام. - عمالة تميل إلى اللارسمية.	- عمالة تنقصها القدرة التحليلية وهي ضرورية للعمل L'Esprit Analytique . - عمالة لا تهتم بالتفاصيل: سطحية وتُؤجِّل الأعمال 40% . - غياب الإبداع في العمل سواء على مستوى التَصَوّر أو الخيال العلمي. - الابتعاد عن السلوك العقلي: الإقناع. - خطر سيطرة اللارسمي على الرسمي.
- كفاية الممرضين (اكتفاء عددي). - نسبة شُغل الأسرّة. - اكتفاء من حيث مختصوا العلاج الطبيعي.	- نقص الأطبّاء. - طول معدّل رقود المرضى (طبيعة المرض). - نقص الطاقم الإداري. - نقص أخصائي التغذية. - نقص الأخصائي الاجتماعي. - نقص نظام المعلومات.

II-الإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال الـمخطط التوجيهي
Plan d'Action
2008

إن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي تَبذُل قُصارى جُهدها للتكيف والنمو وتحسين الخدمات المُتخصصة والتي تَدُور حو لهدفين أساسيين هما:

1. **الهدف الإستراتيجي الأول: تـكييف الـعرض مع الطـلب.**
2. **الهدف الإستراتيجي الثاني: تحسين خـدمة الجـودة الـصحيّة.**

ولتحقيق هذين الهدفين (والذي تندرج تحتهما مجموعة من الأهداف التي تم التعرّض إليها) في ظروف حسنة تعمل المؤسسة إلى تقديم لكل مستخدمي المستشفى خدمة ذات نوعية ترتكز على مشروع علاجي، يأخذ بعين الاعتبار كل مظاهر المورد البشري في مجال إعادة التكييف الفيزيائي والعلاج تحت إشراف طاقم متخصص.

وذلك لغرض تمكين المريض من تحقيق الاستقلالية أو تحقيق مستوى أداء فيزيائي مع إعادة إدماج سوسيوعائلي في أحسن الآجال.

تدور هذه الإستراتيجية حول :

1. الخصائص الحالية للمؤسسة في مجال التسيير والعلاج.
2. الخصائص المنتظرة في مجال العلاج والتسيير ابتداء من سنة 2008 .

الـوضعية الـحالـية:

1. عدد الأسرّة الوظيفية: 120 سرير، مُقسَّمة إلى:
   - مصالح التكييف الوظيفي: 114 سرير.
   - مصلحة الولادة: 04 أسرّة.
   - مصلحة الاستعجالات: 02 أسرّة.
2. الوحدات التقنية: Plateaus Techniques
   - الوحدة التقنية لإعادة التكييف: 04 أسرّة.
   - الوحدة التقنية لإعادة التكييف الخارجي: 02 أسرّة.
   - الوحدة التقنية للكشف الوظيفي(أشعة): 02 أسرّة.
   - الوحدة التقنية(المخبر): 01 سرير.
   - الوحدة التقنية لـ: Electromagnograme)EMG): 01 سرير.
   - الوحدة التقنية لـ Urodynamique: 01 سرير.
   - وحدة الأجهزة: 01 سرير.
   - وحدة الأعضاء الاصطناعية والأرطفونيا: 01 سرير.
3. المؤسسة متخصصة في الطب الفيزيائي وإعادة التكييف مَهامُها تشمل التكفل بالمرضى المعروفين بـ:
   - Les Tetraplegiques .
   - Les Paraplegiques .
   - Les Traumatismes Craniens, IMC .
   - التكفل بالمرضى ذو العجز الخفيف Hindicaps Legers .

إستراتيجية الـمؤسسة فيما يخُص التسيير:

1. العمل على خلق شبكة اتصالية فعّالة تربط الطبيب بالمريض.
2. القيام بأيام دراسية لأطباء الشرق الجزائري في مجال التخصص (الطب الفيزيائي) في مجال كيفية التكفُّل بالمريض والمشاكل الناجمة عن ذلك (أكتوبر 2008).
3. فتح عيادات خارجية بمدينة عنابة للتكفُّل بالمرضى ذو العجز الخفيف لتخفيف الضغط على المؤسسة وتسهيل تنقل المرضى عبر الولايات.
4. القيام بإحصاء علة مستوى ولايات الشرق لإمكانية التكفل المحلي بالمرضى ذو العجز الخفيف.
5. تكييف الخدمات العلاجية والاستشفائية مع حاجيات صحة المواطنين في مجال الطب الفيزيائي مرتكزين على نسق معلوماتي ناجع.

الإستراتيجية في مجال التسيير الاقتصادي:

1. المصادقة على برنامج في مجال:
   - شراء تجهيزات طبية (Izocinitisme) مُقدَّرة بـ: 17.000.000.00 دج.
   - إنشاء جدار أمني يحيط بالمستشفى بتكلفة إنجاز تقدّر بـ: 1.500.000.00 دج.
2. خلق فضاء لإعادة التكييف في الهواء الطلق كمجال لاسترخاء المريض وممارسة بعض الأنشطة الرياضية في نفس الوقت.
3. القيام بأعمال وإنجازات في مجال إعادة تهيئة المؤسسة الإستشفائية فيما يخص:
   - إعادة دهن المؤسسة.
   - إعادة هيكلة أجهزة التكييف الحراري والمبردات.
   - إعادة هيكلة شبكة الغاز والكهرباء والماء.
   - إعادة هيكلة قاعات العلاج والوحدات التقنية والأجنحة .
   - تكوين ورسكلة الأفراد العاملين في كل تخصصات عمل المؤسسة وفق برامج تدريبية وأجندة زمنية محددّة.
   - تحسين خدمات وظروف الإقامة والعلاج.

وهذا مشروع إستراتيجي طموح لكن الكلمة الأخيرة تعود للوزارة الوصيَّة والمصالح الولائية على اعتبار مركزية التسيير. ولمعرفة مدى تنفيذ هذه الإستراتيجية ميدانيا نحتاج إلى وقت طويل.

4. لا توجد إستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية كمصلحة وإنما إستراتيجية للأفراد بصفة عامة، فلا وجود مبدئيا للدور الإستراتيجي لـ:DRH من خلال هذا البحث (إستراتيجية مؤسسة فقط وغياب إستراتيجية وظيفية وتنفيذية).

الإستراتيجية منحصرة في القمَّة

ع إستراتيجية عامة

إستراتيجية وظيفية

إت إستراتيجية تنفيذية

شكل رقم 55يوضح: مستويات الإستراتيجية. المصدر شخصي.

وهذا يتماشى مع السياسة الوطنية في تسيير المؤسسات خاصة من جعلها تمتاز بالصفة الإستراتيجية كما تحدَّث عنها وزير المؤسسات المتوسطة والصغيرة من خلال:

1. تحسين الميزة التنافسية في مجال:
   - نوعية الخدمة أو المنتوج.
   - التسيير الإداري.
   - الموارد البشرية.

وذلك في مواجهة الغزو التنافسي للمنتوج الأجنبي والمؤسسات التي عرفت النجاح في تحقيق أهدافها كانت تمتاز بـ:

1. الانضباط والعمل وفق المعايير الدولية.
2. تميّز الثقافة التنظيمية للمشروع.
3. الحريّة في تسيير المشروع دون تدخل الوزارة الصحية.

إلاّ من خلال المراقبة العامة لسير المشروع ومراقبة أجندة العمليات من خلال لوحة القيادة أي قيد تفويض للسلطة وهذا ما تفتقده إليه المؤسسات الإستشفائية.

أما الإستراتيجية المستقبلية التي تحدث عنها الوزير[107] فتكمن في إعداد المؤسسة للمنافسة وتمكينها من الأدوات التنافسية وكذلك من التسيير العصري والتحكم في التكنولوجيا الجديدة وضمان النجاعة من خلال نوعية التكوين والتأهيل وقد تمَّ البدء في تأهيل 500 مؤسسة مع الاتحاد الأوروبي وفق بدائل إستراتيجية وتشريعية خاصة.

جدول رقم 53: يبين مقارنة الأهداف بالإستراتيجية.

الأهداف طويلة المدى: - تكييف العرض مع الطلب. - تحسين جودة الخدمة الطبية باستمرار. **الأهداف المتوسطة والبعيدة :** - توسيع المستشفى. - تهيئة قاعات العلاج. - بناء مركب رياضي. - بناء جدار أمني. - برامج التدريب والتكوين.	من خلال الإستراتيجية المقترحة من طرف المؤسسة نسجل تناسق بين الأهداف والخطوات الإستراتيجية المُتبعة لتحقيقها. **بالنسبة للأهداف الطويلة:** تحتوي الإستراتيجية على مؤشرات تحسين الخدمة الطبية باستمرار مثل: - فتح العيادات الخارجية. - القيام بإحصاءات للتكفل بالمرضى. - تكييف خدمات العلاج مع حاجيات المرضى وقد تمت هذه دراسة هذه المشاريع وتهيئة الأرضية اللازمة تبقى فقط مصادقة الوزارة الوصيَّة على اعتبار أن التسيير مركزي مما يعيق تحقيق الأهداف ولا يتماشى مع السياسة الوطنية في هذا المجال. **الأهداف المتوسطة والقريبة:** تمَّ دراسة مشاريع توسيع المستشفى والجدار الأمني وتحديد التكلفة المالية لذلك وباقي شروط

[107] مصطفى بن بادة – وزير المؤسسات المتوسطة والصغيرة- ، حوار في منتدى التلفزيون – السبت 15 مارس 2008 .

	الإنجاز وكذلك بالنسبة لإعادة هيكلة قاعات العلاج والأجنحة وكذلك برامج التكوين وشبكة المياه، الغاز والكهرباء. لكن تبقى دائما الجهات الرسمية تأخذ من الوقت ما قد يُعيق أو يُؤخِّر تحقيق هذه الأهداف.

وقد تمَّ تقديم المشروع على شكل Plan d'Action للوزارة الوصيَّة وقد تحصَّل الباحث على نسخة منه أخضعها للتحليل الإستراتيجي السابق واستخرج طبيعة الإستراتيجية المُتَّبعة والـمُتَمَثِّلة في:

1. إستراتيجية النمو التوسعية.
2. إستراتيجية التركيز.

أمَّا فيما يخُص طبيعة هاتين الإستراتيجي كبدائل مُختارة من طرف المؤسسة (مطبّقة).

III - تفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث:

1. **مناقشة الفرضية الأولى:** يتوقع الباحث وجود أهداف إستراتيجية بالمؤسسة.

من خلال الدراسة الميدانية وبالضبط من خلال المقابلات التي تمَّ إجرائها مع مدير المؤسسة ومن خلال الوثائق الرسمية ومن نتائج استمارة التحليل الإستراتيجي للمؤسسة تمَّ تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهي:

- الأهداف طويلة المدى الخاصة بالمؤسسة هي:
  - تكييف العرض مع الطلب، أي تكييف مستوى تقديم الخدمة مع مستوى الطلب عليها.
  - تحسين جودة الخدمة المُقدَّمة للجمهور، وذلك مع تحسين آليات وطرق التعامل وكذلك الأجهزة المتطوّرة وبرامج التكوين المُخصصة لذلك.
- الأهداف المتوسطة وقصيرة الـمدى:
  - توسيع المستشفى.
  - بناء مُركَّب رياضي.
  - تهيئة قاعات العلاج.
  - بناء جدار أمني.
  - تكوين أطباء متخصصين في تقويم الأعضاء الاصطناعية والعمود الفقري.
  - تكوين شبه طبيين متخصصين في التدليك والأجهزة الطبية.

وما يُقال عن الأهداف أنَّ مؤسسة بهذا الحجم لا تخلو من أهداف إستراتيجية لأهمية النشاط الذي تقوم به والنطاق الجغرافي الذي تُغطِّيه.

ضِف إلى ذلك أن المؤسسة تمتلك رسالة في المجتمع تسعى إلى تحقيقها. لكن ما يُعاب عن هذه الأهداف أنَّ العمال لا يُشاركون في وضعها المسؤول عنها هو مجلس الإدارة ولا يخفى أن مشاركة العامل في وضع هدف ومن خلال تحديد الأهداف تجعلُه يسعى لتحقيقه، ومن تمَّ اندماجه في العمل وإحساسه بالانتماء، وبالتالي نقول بأن فرضية البحث القائلة بوجود أهداف هي **فرضية محققة**.

2. **مناقشة الفرضية الثانية:** يتوقع الباحث وجود إدارة للموارد البشرية بالمؤسسة .

من خلال الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمقابلات التي أُجريت مع مختلف المصالح فإنَّه لا توجد إدارة للموارد البشرية تمتاز بالاستقلالية وبهيكلها التنظيمي والمهام الإستراتيجية التي

يفترض أن تسند إليها، لكن يوجد مكتب لإدارة الأفراد تابع للمديرية الفرعية الخاصة بالشؤون الإدارية والوسائل.
وهذا يجعلُها لم تأخذ الدور الريادي المناط بها في مؤسسة بهذا الحجم. مع أنَّ أفراد المؤسسة يعتبرونها مكتب لإدارة الموارد البشرية، وهذا المكتب ليس لديه مسؤول رسمي بل رئيس مكتب مُكلَّف بطريقة غير رسمية ولا يتقاضى على ذلك أجر. ومنه فرضية البحث **غير محققة من جانب ومحققة من جانب آخر.**

- **غير محققة:** مقارنة بمفهوم إدارة الموارد البشرية والمهام التي يفترض أن توكل إليها ودورها في رسم الأهداف الإستراتيجية والمشاركة في بناء الإستراتيجيات وتنفيذها وكل الوظائف التي تمّ التطرق إليها في الجانب النظري، وربما يعود هذا إلى ثقافة الموارد البشرية لم تتغلغل بالقدر الكافي في مؤسستنا على الأقل المؤسسة موضوع الدراسة. ضف إلى ذلك التبعية المركزية الغالبة في التسيير من طرف الوزارة الوصية، مع أن الواقع المحلي بكل متغيراته البشرية والمادية يفرض إدارة محلية.
- **محققة:** من حيث وجود مكتب يدير شؤون الأفراد بغض النظر عن مستوى هذا الأداء أو مستوى التدخّل الذي يقوم به هذا المكتب في شؤون تسيير المؤسسة.

3. **مناقشة الفرضية الثالثة:** يتوقع الباحث أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي: التوظيف، التكوين ، التحفيز والصيانة.

من خلال تحليل المقابلات والاستمارات الخاصة بتحليل مكتب إدارة الأفراد، نلاحظ أنَّ المهام التي يقوم بها هي:

- **التوظيف:** يقوم هذا المكتب بإجراءات التوظيف الأولية الخاصة بـ :
  - التخطيط للموارد البشرية.
  - تحديد العجز في الموارد جرّاء الترقية أو التقاعد أو فتح مناصب جديدة.
  - بناء لمخطط التوقُّعي الخاص بالأفراد والمناصب المالية الجديدة وإرساله للوزارة الوصية .
  - الإعلان عن مسابقات التوظيف:
    - ü التعيين.
    - ü التوجيه.
    - ü المسار المهني.
  - استدعاء المترشحين.
  - إجراء المحادثة (من طرف مسؤول غير الموارد البشرية).

لكن تنتهي مهمة التوظيف لدى هذا المكتب عند استدعاء المترشحين إجراء المحادثة بحيث تُدَار مع لجنة خاصة ولا تمثل إدارة الموارد البشرية عضوا فيها. ولم تعرف من هم المكلفين بذلك إلى أن يستلم القائمة النهائية للناجحين، فلا يدري ولا يعطي وأي في نوعية الأفراد الذين يُوَظَّفون، فهذا المكتب يُوَظَّف له بدل من أن يُوظّف. وهذا يبدو واضحا بأنه خلل تنظيمي وتشريعي. فالمؤسسة أدرى بمصلحتها وبنوعية الأفراد الذين تقبلهم أو ترفضهم حتىَّ أنَّ المحادثة لا تشارك فيها بأفرادها، وإنَّما مع مدير المؤسسة أو نائبه فقط تحت متابعة مفتشية الوظيف العمومي. ثم تقوم بعد ذلك بإجراءات التعيين والتوجيه ومتابعة المسار المهني. وهناك حلقة مفقودة في عمل هذا المكتب قد نسمِّيها مرحلة الغيض في توظيف الموارد البشرية.

- **التكوين:** بالنسبة لهذه الوظيفة **في** إدارة الموارد البشرية غي موجودة حتى 2007، فلقد تمَّ تسطير برنامج تكويني شامل في المخطط المقترح للسنة 2008 لكن قبل ذلك لا يوجد ميدانيا ولم نصادف من تحصل على تربّص أو تكوين .

ومن خلال استمارة التحليل الداخلي وفي تحديد نقاط الضعف يسجَّل نقص التكوين في مجال التخصص وغيابه في مجال التسيير والإدارة (عيِّنة البحث) وهذا قد يرجع إلى سلبيات التسيير المركزي الذي لا يُولي هذا الجانب اهتمام كبير لما يواجهه من مشاكل كثيرة ومختلفة.

- **التحفيز:** من خلال استمارة التحليل الداخلي ومن بين نقاط ضعف المؤسسة هو عدم وجود نظام تحفيزي في مجال إدارة الموارد البشرية، فمكتب إدارة الموارد البشرية لم يسبق له وأن ساهم في برنامج تحفيزي أو عمل على تحفيز بعض الأفراد وكما قُلنا سابقاً أنَّ هذا المكتب لم يولي الدور الإستراتيجي المَنُوط به في المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم من خلال المشاركة في وضع الإستراتيجيات ومختلف الوظائف الخاصة بالموارد البشرية التي تخضع للمعايير العالمية.
- **الصيانة:** في هذا الجانب أيضا لا يوجد برنامج لحماية الأفراد من الأخطار المهنية حتى وإن درجة هذه الأخطار قليلة حسب استمارة تحليل العمل الخاصة بالوظائف، فالعمَّال لم يُشيروا إلى أخطار كبيرة وركّزوا على بعض حالات الإجهاد النفسي وتَعَب العينين لكن في الحقيقة هذه المشاكل ليست بالهيِّنة، فالإجهاد النفسي قد يُحطِّم الفرد ويُثبطه عن أداء مهامه بطريقة فعَّالة. ضف إلى ذلك الروتين وما يؤدي بالعامل إلى التذمُّر وعدم الرضا وقد سجَّلنا ظهور حالات من هذا النوع في تحليل نقاط الضعف. وقد سجَّل الباحث كذلك في نتائج استمارة تحليل القدرات بعض المشاكل المتعلّقة بالأفراد والتي تحتاج إلى برنامج وقائي لتفاديها مثل: سوء التكييف 20% ، رفض سياسة المؤسسة 20%، تذمُّر نفسي 30%، غياب روح المبادرة 60%، إحباط وقلق 40%، الروتين المهني 60%، عدم الرغبة في العمل والبحث عن عمل آخر 90% .

وهذه مؤشرات خطيرة خفيّة قد تنعكس على المؤسسة بالسلب في مجال استثمار قدرة وكفاءة العمّال، فالعامل لا يعطي طاقته كاملة بل الحد الأدنى فقط.

ومن خلال هذا العرض لمؤشرات وظيفة إدارة الموارد البشرية نقول بأنَّ فرضية البحث القائلة بوجود وظائف لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في: التوظيف، التكوين، التحفيز والصيانة هي **فرضية غير محقَّقة** ماعدا في جزء من عملية التوظيف لأن هذه الوظيفة موجودة لكنَّها ناقصة، ولا تُعبِّر عن حقيقة التوظيف في مجال إدارة الموارد البشرية.

وفي نظر الباحث هذه الإدارة تقوم بالأعمال التقليدية المُوضَّحة في تحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة عموما في تطبيق النظام التقليدي في تسيير الأفراد وتوظيفهم ولا توجد ميزة تنافسية أو شيء مميّز لهذا الجانب، فكل شيء يَتِمُّ بأوامر الإدارة العليا أو المديرية الولائية أو الوزارة الوصيّة وفق برامج مسطرة.

فالتخطيط للموارد البشرية وإدارة المسار المهني يتم وفق الآليات التقليدية ولا يوجد تجديد في هذا الجانب خاصة لدى المؤسسات العمومية.

4. **مناقشة الفرضية الرابعة:** يتوقع الباحث أنَّ تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي تتم باستعمال طريقة التحليل الإستراتيجي SWOT.

من خلال الدراسة الميدانية و المتمثلة في الملاحظات والمقابلات والاستمارات المتعدّدة مع مدير المؤسسة ورؤساء المكاتب، وبعد تحديد إستراتيجية المؤسسة وتحليلها ومقارنة بالتحليل الإستراتيجي وفق نظام

SWOT والذي قام به الباحث ومقارنة ذلك مع أهداف المؤسسة تبين أنَّ المؤسسة تعمل في وضعها للأهداف وتحديد نقاط القوة والضعف في مجال تسيير المؤسسة وفي بناء الإستراتيجية والخطوات المسطَّرة والإجراءات التي تمَّ وضعها لتحقيق هذا الهدف، فإنَّها مسَّت كل النتائج التي توصَّل إليها الباحث في تحليله الإستراتيجي للمؤسسة. ومنه فالمؤسسة متميِّزة في تطبيق نظام التحليل الإستراتيجي SWOT في تحديد الأهداف وبناء الإستراتيجية التنظيمية.

وهذا واضح من خلال أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها ونتائج الباحث في تحديد نقاط الضعف والقوة. وقد قارن الباحث في جدول خاص الأهداف ومدى مطابقتها لإستراتيجية المؤسسة لكن المشكل الوحيد هو أنَّ إدارة الموارد البشرية مُغيَّبة.

وأنَّه لا يوجد نموذج معيَّن يُسمى SWOT عند المؤسسة لكن عمليا تتم الإجراءات عبر هذا النظام.

لا ننسى أن المؤسسة تُقاد من طرف مسئولين ذوو مستويات عليا، أستاذ دكتور في الجانب الطبي. ومدير المؤسسة حامل ماجستير في المناجمنت(تسيير المؤسسات) وخرِّيج المدرسة العليا للإدارة وصاحب خبرة طويلة في مجال الإدارة والتسيير.

ومنه ففرضية البحث القائلة بأن المؤسسة تُشكِّل لإستراتيجيتها التنظيمية وفق طريقة التحليل الإستراتيجي SWOT **هي فرضية مُحقَّقة**.

5. **مناقشة الفرضية الخامسة:** يتوقع الباحث بأن نوع هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية التخصص بالإضافة إلى إستراتيجية النوم التوسُّعي.

من خلال تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها وفق المقابلة المخصصة لذلك، وبعد تحديد إستراتيجية المؤسسة وتحليل نقاط القوة والضعف في مجال النشاط والإستراتيجية المستقبلية المعتمدة، لاحظنا مايلي:

بالنسبة للأهداف فتظهر عليها الخصائص التالية:

- التخصص في عمل المؤسسة، الطب الوظيفي وإعادة تقويم الأعضاء .
- العمل على زيادة توسيع المستشفى، وقد عملت على توسيعه من سنة 2000 إلى 2007 (أنظر الجدول المخصص لذلك والمتعلق بنشاطات المستشفى) ويتضح ذلك جليا من خلال المنحنيات المخصصة لذلك في سبع سنوات.
- العمل على بناء مركَّب رياضي.
- برامج التكوين المُسطَّرة.
- شراء الأجهزة والعتاد المتطور.
- إعادة هيكلة المؤسسة وتجديدها.

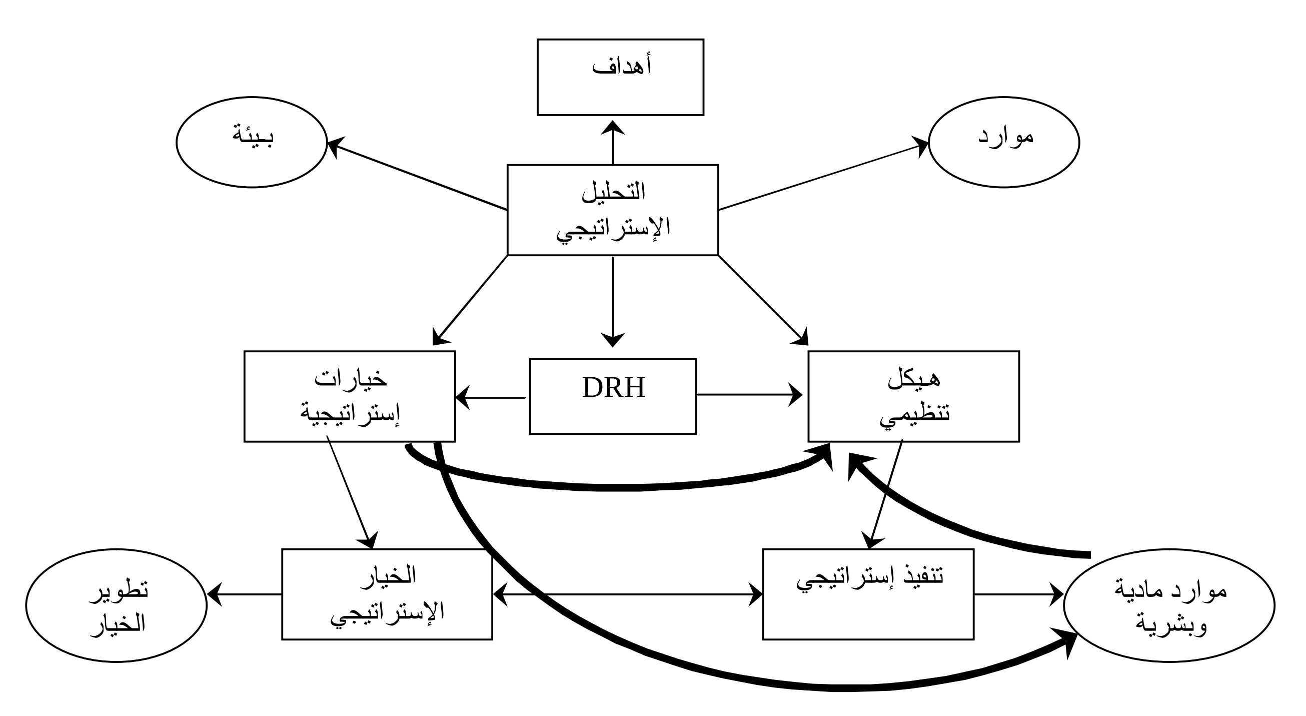
فالأهداف والرسالة والإستراتيجية المعتمدة للسنوات المقبلة من خلال المخطط السنوي 2008، تؤكِّد على تخصصية المؤسسة وعلى بدل الجهد في توسيعها ونموِّها ماديا وبشريا في مجال تقديم الخدمات المسئولة عنها.

ومنه نقول أنَّ **فرضية البحث محقَّقة**. وإستراتيجية المؤسسة هي من النوع التخصصي والنمو التوسُّعي فهي تجمع بين إستراتيجيتين ولقد رأينا أنَّ التخصص من بين إيجابية القدرة على تركيز النشاط واستغلال القدرات والفرص مما يُؤدي إلى إمكانية التوسع والنمو. وهذا موجود في الأدبيات الخاصة بمفاهيم الإستراتيجية وأنواعها الخاصة.

6. **مناقشة الفرضية السادسة:** والقائلة بوجود ارتباط بين تشكيل الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

من خلال تحليل الهيكلة التنظيمية في استمارة التحليل الإستراتيجي والاستمارات الخاصة بالمقابلة ومن تحليل نقاط القوة والضعف نلاحظ ما يلي:

- فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة فلا توجد إدارة موارد بشرية مستقلّة فهي من ناحية التنظيم الهيكل لا تملك موقع إستراتيجي ولا موقع تنافسي.
- غياب الجانب الطبي ضمن الهيكلة.
- لا يمثّل الحجم الحقيقي للمؤسسة ولا نشاطاتها وأقسامها ومصالحها طبيعة الارتباط فيما بينها.
- يوجد خلط في التسميات سواء في الوثائق الرسمية أو في الاستعمال اليومي للعمل .
- هيكل لا يعتمد على الموارد البشرية (غير ممثلة ضمن الهيكل فهي تابعة).
- عناصر الإستراتيجية ومتطلباتها الوظيفية والبشرية لم تظهر على الهيكل التنظيمي لأنه يبرز فيه كل عناصر الإستراتيجية ونشاطاتها كما هو موضح أدناه.
- الهيكل التنظيمي وظيفي لكن إستراتيجية المؤسسة تميل إلى الهيكل التنظيمي على شكل المصفوفة وهذا ما هو موجود في الميدان. ولأن الهيكل التنظيمي هو الجانب التنفيذي للإستراتيجية.



شكل رقم 56 يوضح: علاقة الهيكل التنظيمي بالإستراتيجية.المصدر شخصي.

ومقارنة بهذا المخطط لا يتضِّح بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينبع من إستراتيجيتها، فهو هيكل قديم لم يُطَوَّر، بالإضافة إلى غياب الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية أصلا. ويمكن أن نضيف أنَّه من المفترض أن يكون هيكل تنظيمي إضافي خاص فقط بتوضيح الإستراتيجية التنظيمية بمختلف مكونات المؤسسة من هيكل وموارد بشرية ومادية وأهداف وإجراءات وسياسات...الخ.

كما يبرز هذا الهيكل مبدأ عمل الإستراتيجية بالإضافة إلى أنَّ تنظيم الهيكل يتمُّ من طرف الوزارة الوصية بمركزية التسيير، ويتضح ذلك من كثرة التعليمات والقواعد.

وفي نتيجة المقابلة* مع مدير المؤسسة حول التحليل الداخلي للتنظيم يتبيَّن أنَّ تكييف الهيكلة مع الإستراتيجية حسب المسؤول الأول يوجد تكييف قوي. لكن من جهة أخرى يؤكد على أنَّ تكييف الهيكلة مع

* ارجع إلى جدول المقابلة

البيئة ضعيف يحتل على مقياس اتجاه المدير تجاه تكيف الهيكلة مع البيئة (انظر الشكل الخاص بتمثيل نقاط القوة والضعف) نقطة واحدة من ثلاثة نقاط.

والسؤال المطروح هو أن البيئة الخارجية تساوي نصف المؤسسة يعني يساوي إستراتيجية خارجية وهي نصف الإستراتيجية العامة للمؤسسة (داخلية وخارجية).

فتكييف الهيكل الإستراتيجي يفترض اشتماله على البيئة الخارجية والداخلية، لكن تركيز الهيكل وتكييفه كان مع البيئة الداخلية مما يجعل التكيف ناقص والإستراتيجية تطير بجناحين داخلي وخارجي ومن ثم فالناحية الموضوعية لا يوجد تكيف، والمدير كان موضوعي في تشخيص الموقف يبقى الاستنتاج يختلف من كونه مدير وكوني باحث.

ومنه ففرضية البحث القائلة بتكيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الاستراتيجية التنظيمية المطبَّقة هي **فرضية غير محققة** بالقدر الذي يسمح بالمشاركة في تحقيق الهدف.

7. **مناقشة الفرضية السابعة:** والقائلة بـ: يتوقع الباحث وجود ارتباط بين تشكيل إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الهدف.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية والمتمثلة في تحليل مهام إدارة الموارد البشرية وفق الاستمارات والمقابلات المخصصة لذلك.

- التسمية: المديرية الفرعية للموظفين، لكن ما هو متداول موارد بشرية.
- المهام:
  – متابعة المسار المهني.
  – تقييم الأداء، وإجراءات الرواتب.
  – متابعة رزنامة العطل والعطل المرضية.
  – المراقبة اليومية للغيابات.
  – تحضير المخطط السنوي لوضعية الأفراد العاملين.
  – تحديد الاحتياجات التوقعية من الأفراد للسنة المقبلة يدخل ضمن التخطيط للموارد البشرية لكن بشكل تقليدي.
  – إجراءات التوظيف التي تمَّ التطرُّق إليها، العلاقة مع الضمان الاجتماعي مع العجز المُسجَّل في هذه الوظائف.

وحتى نتفادى الوقوع في التكرار، نلاحظ من خلال كل نتائج تحليل الاستمارات والمقابلات والملاحظات، بأنّه لا أثر لوجود إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات أو ضمن مجلس الإدارة. ولم نسجِّل لها كذلك أي مهمَّة قيادية أو عمل وفق آليات إستراتيجية متطورة، فهي إدارة تنفيذية من خلال ممارستها، ولم تمتلك الوضعية التنافسية اللازمة. فهي تقوم بأعمال إدارية تلبية للمهام المُسطَّرة قانونا وللتعليمات الصادرة من الإدارة العامة والمديرية الولائية والوزارة الوصية. وبالتالي فالعلاقة مع الإدارة العامة تتمثَّل في الأنشطة اليومية بعيدة عن القرار وتابعة ضمن الهيكل التنظيمي لمصالح أخرى، وأكثر تقليدية.

وهذا الارتباط يُسمَّى عند علماء الموارد البشرية **بالارتباط الإداري** و هو أقل المستويات ارتباطا. لأن هناك ارتباط ذو اتجاه واحد أين يتم إبلاغ الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية من خلالها تصمم DRH برامجها.

أما الارتباط ذو الاتجاهين يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر إلى قضايا الموارد البشرية من خلال:

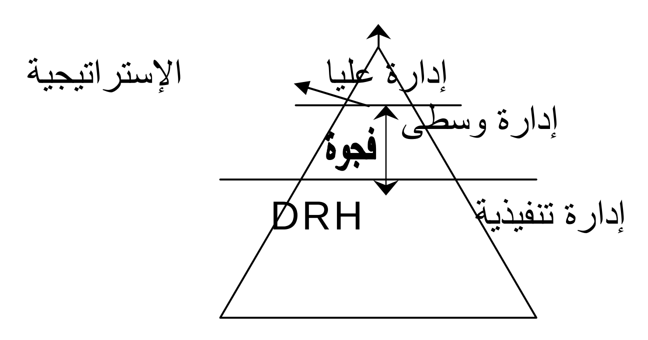
- إعلامها بالبدائل الإستراتيجية.
- إدارة الموارد البشرية تقوم بدراسة مؤشراتها وتعطي اقتراحاتها.

- تُحال الخطة النهائية إلى DRH لبناء البرامج وتصميمها.

وهنا يوجد اعتماد متبادل في تشكيل الإستراتيجية.

أما الارتباط الأخير فهو الارتباط المتكامل الذي يعبِّر عن ديناميكية قوية ومتعدِّدة الأوجه ويستند إلى التفاعل المستمر بدل من التفاعل المرحلي، وتعتبر إدارة الموارد البشرية عنصراً فعَّالاً في الإدارة العليا ومجلس الإدارة وتُشارك بقوة في بناء وتنفيذ ومتابعة وتقييم الإستراتيجية التنظيمية من خلال الخطة المتكاملة والمحتوية لعناصر بناء الإستراتيجيات وآليات تنفيذها، ومن هنا تساهم في تحقيق الهدف مع الإدارة العليا (ارجع إلى الإطار النظري لمقارنتها مع الدور الإستراتيجي لـ RH).

ومنه نقول أنَّ فرضية البحث القائلة بوجود ارتباط متكامل بين تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة وإدارة الموارد البشرية هي **فرضية غير محققة**، والارتباط الموجود هو الارتباط الإداري.



شكل رقم 57 يوضح الارتباط بين تشكيل الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. المصدر شخصي.

ومنه فلا تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة إلاّ وفق الارتباط الإداري، بعبارة أخرى تساهم من خلال المهام التنفيذية التقليدية، والمؤسسة لديها اهتمام بالأفراد لكن لا توجد إستراتيجية في مجال الموارد البشرية.

الـــخـــاتمة

من خلال المسيرة الطويلة والشاقة في إطار البحث في موضوع الإستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ابتداء من ضبط مفاهيم البحث وفك رموز إلى وضع تصميم البحث وتقسيماته المختلفة النظرية والميدانية والمنهجية، إلى النتائج والإجابة على فرضيات البحث، لم يقل الباحث بأنّه بلغ الكمال أو تمكن من الحسم في هذا الموضوع . وإنما هي محاولة متواضعة وبسيطة لكنها جادة وصادقة في طرق موضوع يربط بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية. ومعالجة إحدى جوانب التسيير في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي.

محاولين المساهمة في تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية من جهة ومحاولة توجيه الجهود نحو التسيير العلمي الإستراتيجي من جهة أخرى. وقد تمت الرحلة بفضل الله (Y) بكل ما تحمله من نقائص لكن على كل بحث أن يعترف بأن البحوث القادمة ستفوقه في الجودة والجدّة والدقة.

وفي نهاية هذا البحث نكون قد أجبنا على فرضيات بحثنا، وكخلاصة عامة يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية بمؤسساتنا مازال أمامها تحديات كبيرة يجب أن تتجاوزها حتى تلحق بمؤخرة الركب في ظل العولمة، وإلاّ سيؤول بها الأمر في السنوات القادمة إلى خوصصة هذه الإدارة أو إلحاقها بهيئات أجنبية متطوّرة في هذا المجال أو إلى مكاتب خبرة متخصصة، فالحذر ثم الحذر بالنسبة للمديرين والمسيرين سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

قـــائمة

الـــمراجع

قائمة الــمـراجــع:

القرآن الكريم : برواية ورش، الطبعة الأولى،، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1421هـ.

I. الـمعاجم والقواميس:

1. دار أطلس للنشر: قاموس أطلس الموسوعي، مركز الأطلس العالمي للدراسات والأبحاث، ط1، 2003.
2. على محمود إسلام الفار: معجم علم الاجتماع، دار المعارف، ط2، القاهرة،2001.
3. Dictionnaire Encyclopedique, philippe auzon et autres, ed philippe auzon,Paris,2003.
4. Raymond Boudon, Philippe Besnard et autres: dictionnaire de sociologie,ed club France loisirs,Paris,2001.

II. الـمراجع بالعربية:

1. إبراهيم الفقي: المفاتيح العشرة للنجاح، سلسلة النجاح 1 ، منار للنشر والتوزيع، دمشق 1999.
2. إبراهيم عبد الهادي المليحي:تنظيم المجتمع-مداخل نظرية ورؤية واقعية-المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2003.
3. إبراهيم ناصر: علم الاجتماع التربوي، دار الجيل.
4. إحسان محمد الحسن: علم اجتماع الفراغ، دار وائل للنشر،ط1، عمان، الأردن، 2005.
5. أحمد مصطفى خاطر:تنمية المجتمعات المحلية-الاتجاهات المعاصرة والإستراتجيات-المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2005.
6. أحمد نوفل: الحرب النفسية من منظور إسلامي، دار الشهاب، الجزائر 1987 .
7. السيد عبد المجيد عطية: مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
8. أيمن عودة المعاني: المؤسسات العامة: أسس وإدارة، دائرة المكتبة الوطنية،ط2، 2004.
9. برنارد.ي: ترجمة محمد بوعلاق، قصر الكتاب للنشر والتوزيع، البليدة .
10. برونو كامو :ترجمة عناد محمد: تقارير التربصات والمذكرات، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر 1997.
11. بطرس بطرس غالي:التنوع الثقافي والحقوق الثقافية، المنظمة الدولية للفرنكوفونية ، تونس 2002.
12. بوب غارات:ترجمة هشام الدجاني: إثنتا عشرة مقدرة تنظيمية لتقويم الأفراد أثناء العمل الكتب،دار العبيكان،ط1،عمان، 2004.
13. بوفلجة غياث: السلوك التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. بول أويرباخ:ترجمة: سامر عبد المحسن الأيوبي: دروس في الإدارة،من غرفة الطوارئ ،وصفات للنجاح في إدارة أعمالك، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2004.
15. تركي رابح: التعليم القومي والشخصية الوطنية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر 1975.
16. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية قسنطينة، دت.
17. جان ستوثذل وآلان جيرار: ترجمة عيسى عصفور، منشورات عويدات، ط$_1$ ، بيروت 1975.
18. جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية إتخاذ القرار ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002.

19. جمال الدين لعويسات:السلوك التنظيمي والتطوير الذاتي،دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر 2002.
20. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين- الدار الجامعية للنشر مصر 2006.
21. جمال مجدي حسنين: سوسيولوجيا المجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.
22. جيفري.ج.آلان:ترجمة خضر الأحمد: سؤال وجواب لمقابلات التوظيف، مكتبة العبيكان، الرياض،2001.
23. حسن محمد حسن محمد: علم اجتماع السكان وتنمية الموارد البشرية،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية 1992
24. حسن محمد وجه:التفاوض في إدارة المقابلات،مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
25. حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الاجتماع-علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
26. حسين عبد الحميد رشوان: الاقتصاد والمجتمع:دراسة في علم الاجتماع الاقتصادي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
27. حلمي المليجي: علم النفس المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، دط ، بيروت.
28. حمد سلجان المشوخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي: تحليل أكاديمي لكتابة الرسائل والبحوث العلمية، منشأة المعارف، الإسكندرية،2002.
29. خواجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع.
30. خير الله عصار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982 .
31. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.
32. سجميند فرويد: معالم التحليل النفسي، ترجمة محمد عثمان نجاتي، دار الشروق، ط$_6$ ، القاهرة 1986.
33. سمير محمد حسين: تحليل المنضمون، عالم الكتب ،ط$_1$ ، القاهرة 1983.
34. سفير ناجي، ترجمة م ع بن ناصر : محاولات في التحليل الاجتماعي،ديوان المطبوعات الجامعية،ج1 الجزائر
35. سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع ، دار الوادي للنشر والتوزيع ،مصر 1981.
36. سيد محمد الرب: إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العثري،2005.
37. شدوان علي شيبة: العلاقات العامة من النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،2005.
38. شقيق رضوان: السلوكية والإدارة ، المؤسسة الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع، ط$_1$ ، بيروت 1994.
39. صبحي محمد قنوص: دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2000.
40. صلاح الدين شروخ: علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.
41. طارق السويدان، محمد العدلوني: خماسية الولاء- كيف تحقّز وتبني ولا العاملين؟ دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ط$_1$ ، بيروت 2003.
42. طارق عبد الحميد البدري: أساسيات في علم الإدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،ط1، الأردن، 2002.

43. طاهر العالي وآخرون: إستراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2006
44. عامر خضير الخفاجي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
45. عبد الحفيظ مقدم : المديرون – دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، الجزائر.
46. عبد الحميد أحمد أبو سليمان: أزمة العقل المسلم، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، $ط_2$ ، الجزائر1992
47. عبد الرحمن العيسوي: علم النفس بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية للنشر ، دط،بيروت 1984.
48. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر 2000 .
49. عبد السلام أبو قحف:إدارة الأعمال الدولية،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2002.
50. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، $ط_1$،الأردن 2004
51. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة- الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، $ط_1$ الأردن 2000.
52. عبد العلي الجسماني: القرآن وعلم النفس – النفس في المنهج القرآني،ج4 ، الدار العربية للعلوم، $ط_1$، بيروت 1999.
53. عبد الفتَّاح بوخمخم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2001.
54. عثمان محمد غنيم: التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2006.
55. عدنان الدوري: الإنحراف الاجتماعي: دراسة في النظريات والشكلات(ترجمة) دونسي جيبونز وأخرون، وآخرون، دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، ط1، 1991.
56. عصام توفيق قمر، سحرفتي مبروك: الخدمة الاجتماعية المدرسية في إطار العملية التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2004.
57. عفيف فراج: رؤية آينشتاين لليهودية ودولة اليهود، دار الآداب للنشر والتوزيع، $ط_1$ بيروت 2003.
58. علي محمود إسلام الفار:معجم علم الاجتماع- انجليزي-عربي. دار البحار،$ط_2$ ، القاهرة 2000.
59. عماد الدين وصفي: البحث العلمي في الإدارة والعلوم الأخرى، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2003.
60. عمر محمد التومي الشيباني: تطور النظريات والأفكار التربوية، الدار العربية للكتاب، $ط_3$ ، تونس 1982.
61. غازي عناية : إعداد البحث العلمي ، دار الشهاب للطباعة والنشر ، $ط_1$، باتنة.
62. فائز محمد علي الحاج: الدور النفسي، المكتب الإسلامي، $ط_2$ ، بيروت 1986.
63. فايز الزغبي، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، $ط_1$، الأردن 1997.
64. فرانك.ك.صونبارغ:ترجمة:بيت الأفكار الدولية بتصرف،الإدارة بضمير،1998.
65. فضيل دليو: التمثيلات البيانية في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر 2001.

66. فضيل دليو و آخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة.ط$_2$، 2006 .
67. فلاديمير ماكسيمنكو، ترجمة عبد العزيز بوباكي :الانتلجانسيا،دار النهضة،دار الحكمة،ط$_1$،الجزائر 1984.
68. فيصل محمد غرايبة:الخدمة الإجتماعية في المجتمع العربي المعاصر،دار وائل للنشر،ط1، 2004.
69. قوادرية وآخرون: مشكلات وقضايا المجتمع في عالم متغير، سلسلة الدراسات الاجتماعية ،د ار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة 2007.
70. كامل محمد محمد عويضة: السلوك الإنساني، دار الكتب العلمية، سلسلة علم النفس، 9، بيروت 1996.
71. كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الاشاعة، دار الكتب العلمية،ط$_1$، بيروت 1996.
72. كليل أوستنين: ترجمة مركز التعريب والبرمجة: العلاقات العامة الناجحة، الدار العربية للعلوم.
73. كينيث.ج.كوك: ترجمة: بيت الأفكار الدولية: إستراتيجية التخطيط، عمان، 1994.
74. لورنس هولب: إدارة فرق العمل، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، دط ، المملكة العربية السعودية.
75. مارشال.ج.كوك: ترجمة: بيت الأفكار الدولية: التدريب الفعال، عمان،1999.
76. ماكس لاندرزبارغ:ترجمة غادة الشهابي: أدوات القيادة: الرؤية، المبادرة،الزخم،مكتبة العبيكان ، الرياض،ط1، 2003.
77. مالك بن نبي: الصراع الفكري في البلاد المستعمرة، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، ط$_3$، 1988.
78. محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2004.
79. محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005.
80. محمد بهجت جاد الله كشك:المنظمات وأسس إدارتها،المكتب الجامعي الحديث،ط1،الإسكندرية،2003.
81. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير- أساسيات، وظائف،تقنيات. ديوان المطبوعات الجامعية، ج1،ج2،الجزائر 1995.
82. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية- الجامعية للنشر والتوزيع بيروت.
83. محمد سيد فهمي:المشاركة الاجتماعية و السياسية للمرأة في العالم الثالث، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2004.
84. محمد صبحي قنوص:دراسات في علم الاجتماع،دار النهضة العربية،بيروت،ط1، 2000.
85. محمد فاروق النهبان: الفكر الخلدوني من خلال المقدمة، ط$_1$ ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 1998.
86. محمد قاسم القيروني: الاصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر،ط1،عمان،2005.
87. محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات– تقنيات واستراتيجيات،منشورات الساحل،الجزائر2001.
88. محمد مقداد وآخرون: قراءة في التقويم التربوي، جمعية الإصلاح الإجتماعي والتربوي، ط$_1$ ، الجزائر 1993

89. محمود جاد: الاتجاهات النظرية لعلم الاجتماع في البلاد النامية، دار العالم الثالث، ط$_2$، القاهرة 1993.
90. محمود الذوادي: الوجه الآخر للمجتمع التونسي الحديث، منشورات بتر الزمان، تونس 2006 .
91. محمود الشكرجي: الهندسة الإدارية ، مطبعة منشورات عويدات، ط$_1$ ، بيروت 1965.
92. مراد زعيمي: علم الاجتماع:رؤية نقدية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2004.
93. مراد زعيمي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار،دس،دط.
94. مركز الدراسات والأبحاث الاقتصادية والاجتماعية : أشغال ملتقى التعددية الاجتماعية التعددية السياسية والديمقراطية، سلسلة العلوم الاجتماعية، 19،تونس 1991.
95. مصطفى أبو زيد فهمي،حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر،دط، الإسكندرية 2003.
96. موسى أللوزي:التنظيم و إجراءات العمل،دار وائل للنشر، ط1، 2001.
97. مولود سفاري،مراد زعيمي و آخرون:الإشاعة والرأي العام-مخبر علم اجتماع الاتصال،مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية،قسنطينة،2003.
98. ناصر دادي عدّون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
99. ناصر دادي عدّون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة ، ط$_2$ ، الجزائر.
100. نبيل محمد توفيق السمالوطي: الدراسة العلمية للسلوك الاجرتمي، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة،ط$_1$، المملكة العربية السعودية 1983.
101. نبيل محمد توفيق السمالوطي: الدين والبناء الاجماعي،ج1،ج2، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة،ط$_1$، المملكة العربية السعودية 1981.
102. نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
103. هاني يحي نصري:منهج البحث العلمي،مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،ط1، 2004.

III. المراجع الأجنبية:

1.Ahmed Hamadouche: methods et outils d'analyse strategique, ed chihab,Alger,1997.

2. Carol Kenndy: toutes les theories du management, 3eme ed, MAXIAM, Paris,2003.

3. Cenevieve Lacono: gestion des ressources humaines,ed casbah,Alger2004.

4. Christophe Andre,Francois Leord: l'estime de soi, ed odile Jacob, Paris2002.

5.Claude Giraude: histoire de la sociologie, ed alafak,Alger, 1997.

6. Claud Michaud,J.C. thoenig: strategie et sociologie de l'entreprise,ed village mondial, Paris,2001.

7. Cypil Levicki: strategie en action, edition les echos,Paris,2000.

8. Didier Auzieu: le moi peau, ed dunod, paris,1995.

9. D.picard: la veille sociale, ed vuibert,Paris, 1991.
10. Eric Albert,J.L.Emery:le manager est un psy,ed d'organisation,Paris, 1998.
11. Francis Guerin: fant-il bruler taylor?,ed EMS,Paris,1998.
12. Francois Lelord, Christof Andre: comment gerer les personnalites difficiles,ed odile Jacob, Paris 2000.
13. Gerry Johnson,Hevan Scholes et autres: strategique, 2eme ed, ed pearson education, Paris,2002.
14. Guy Rocher: l'organisation sociale, ed HMH,Paris,1968.
15. Jacques Segot, Christophe Gasquet: assurer le passage à la norme iso9001 version 2000,ed afnor,Paris,2001.
16. J.C. combessie: la methode en sociologie, ed casbah,Alger,1998.
17. Jeanjacques Larane: les testes de selection devoiles, edition l'ecrit,Paris.
18. Jerard Bilatzian et autres: tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain, ed organization,Paris,2005.
19. J.Phelfer, Mkalika et autres: management,strategie et organization, 5emeed,vuibert,Paris,2004.
20. Khale khaldi: methodes statiatique et probabilities, ed casbah,Alger2000.
21. Lynda Gratton:la strategie à visage humain,ed village mondial,Paris2002.
22. Madeleine Grawitze: methods des scienes socials,11emeed, ed dalloz, Paris 2001.
23. Mahmoude Boudarne; la stress-entre bien être et souffrance, ed berti, Alger, 2005.
24. Michel Darbel et autres: management,5emeed, ed berti,Alger,2007.
25. Paul elaude racamier: les schizaphrenes, ed payot, Paris,1998.
26. Philippe Bomard: prospective à l'usage du manager, ed litec,Paris1996.
27. . Raymond Alain Thieatord, J.Mxuerels: strategie coneepts, methods,mise en oeuvre, ed duand,Paris, 2005.
28. The Identification of Indicators and Impact Measuring: tools for human right, Arab institute for human right,2004.

IV. المجلات ،الدوريات و المقالات.

المجلات:

1. إشراف سليمان العسكري: الثقافة العلمية واستشراف المستقبل العربي، ط1، وزارة الإعلام الكويتية، مجلة العربي، الكويت، عدد 67، جانفي، 2007.
2. التربية: وزارة التربية والتعليم، الإمارات العربية المتحدة، العدد93-94-95، نوفمبر، 1991. . لوكيا الهاشمي: منهجية البحث في التقييم التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، سلسلة ج ، عدد6، منشورات جامعة قسنطينة، 1995.
3. المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية: جامعة الجزائر، العدد 6، 1994-.1995
4. المعهد العربي لحقوق الانسان والمنظمة الدولية للفرنكوفونية: التنوع الثقافي والحقوق الثقافية: أعمال ندوة، تونس 23,22,21 سبتمبر 2002.
5. مجلة أبحاث نفسية وتربوية: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، عدد1، .2003
6. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية: منشورات جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، عدد 1، سبتمبر .2007
7. مجلة التواصل: جامعة باجي مختار، عنابة، عدد11، ديسمبر، .2003
8. مجلة العلوم الاجتماعية: جامعة باتنة، العدد 5، جوان، .1996
9. مجلة العلو م الاجتماعية: مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، عدد 04/03، .1994
10. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 15- 2001،عدد 18- 2002،عدد 26- .2006
11. مجلة شؤون عربية: نظرة إستراتيجية إلى المنطقة وقضاياها المتفجرة، عدد 129، .2007
12. مركز التحكيم التجاري لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي:مجلة التعاون،العدد 48،سبتمبر،السعودية .1998
13. مركز دراسات الوحدة العربية: المستقبل العربي، عدد 338، أفريل 2007.
14. مركز دراسات الوحدة العربية: المستقبل العربي، العدد 194، بيروت، أفريل، .1995
15. مقابسات: إشراف عبد العزيز لبيب، المعهد العالي للعلوم الإنسانية، تونس، عدد1، 2006.

المقالات:

16. إسماعيل قيرة: الميكيافيلية وطقوس المرور، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، عدد1، سبتمبر .2007
17. إسماعيل قيرة: عصر المشكلات: مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، عدد2، فيفري.2008
18. سالم بوداود: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات 20 أوت 1955، سكيكدة، عدد1، سبتمبر .2007
19. فؤاد منصوري: واقع ممارسات العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، عدد 1، سبتمبر .2007
20. مقيمح صبري: أسلوب القيادة الإدارية والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، منشورات 20أوت 1955، سكيكدة، عدد2، فيفري2008.

V. الـرسائل الجامعية:

1.إبراهيم سلهاط: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، إشراف الهاشمي لوكيا، جامعة قسنطينة، 2002.
2. أوقاسي لونيس: الأنماط القيادية السائدة وأساليب التسيير لمدراء المعاهد بجامعات الشرق الجزائري، دكتوره دولة غير منشورة، إشراف الهاشمي لوكيا، جامعة قسنطينة،.2001

3. سمرة عسلي: الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، ماجستير في علم النفس غير منشورة، إشراف محمد الطاهر بوياية، جامعة قسنطينة،.2006
4. سيف الدين موالكية: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، إشراف إبراهيم التوهامي، جامعة قسنطينة، .2003
5. عتيقة طرفاني: الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، إشراف زعباط عبد الحميد، جامعة الجزائر، 2007.

الــــملاحق

ملحق رقم: 01

Statut Juridique

Etablissement public à caractère administratif crée par décret exécutif n° 97-465 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des établissement hospitaliers spécialisés et agréés pour assurer les activités hospitalo-universitaires par arrêté interministériel n° 02 du 24/12/1997.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

L'EHS de Seraïdi est un établissement de Médecine Physique et Réadaptation, ses activités englobent :

La prise en charge des malades dits "*Lourds*" tels que :

- Tétraplégiques, Paraplégiques, Hémi-plégique, Traumatisme crânien, IMC...etc.
- La rééducation en externe pour les malades présentant un handicap léger.





ORGANISATION

CONSULTATION

Sur rendez-vous le Mardi et le Mercredi de chaque semaine. Ceux qui viennent des Wilayates éloignées sont consultés le jour même.



GARDE MÉDICALE

Elle fonctionne la nuit à partir de 18h00 jusqu'au lendemain matin à 08h00 et les jours fériés. Elle prend en charge les malades hospitalisés et les malades de la commune de Seraïdi.

PERMANENCE MÉDICALE

Elle est quotidienne.

ORIGINE GÉOGRAPHIQUES DES MALADES

Ils proviennent de toutes les Wilayates de l'Est Algérien (15 Wilayates).

structuration

En sus des services administratifs, l'établissement dispose des unités suivan

- unité Hommes 56 lits
- unité Femmes 19 lits
- unité enfants 19 lits
- unité de soins en externe

capacité actuelle pour la rééducation 95 lits

- Maternité rurale
- Unité d'ergothérapie

Plateaux Techni

04

03

02

01

Plateaux techniques de rééducation fonctionnelle pour malades hospitalisés

Plateaux techniques de radiologie

Petits plateaux techniques de rééducation fonctionnelle pour malades externes

Plateaux tech de laborat

ملحق رقم: 02

Ce qui est prévu dans le cadre de l'EHS en première priorité

Augmenter la capacité d'accueil par la mise en service d'un autre pavillon d'hospitalisation et d'un plateau technique de rééducation

Mettre en service le plateau technique d'appareillage

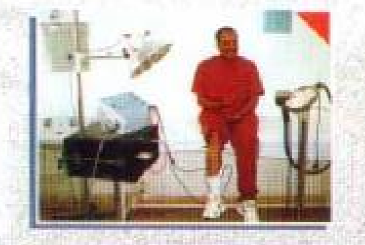
Décentraliser la consultation externe de la rééducation vers la polyclinique centre ville relevant du Secteur Sanitaire Annaba

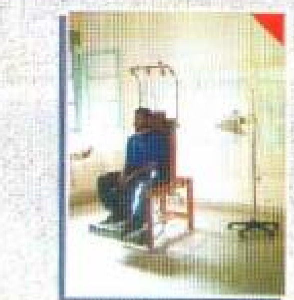
Redémarrer l'horghotérapie et l'orthophonie

Recruter les paramédicaux spécialisés
- Orthophonistes
- Psychométriciens

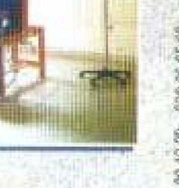
Effectif

Catégorie	Effectif
Psychologue	01
Généraliste	[illegible]
Hospitalo-universitaire	03
Santé Publique	[illegible]
Résidents	12
Personnel Administratif	[illegible]
Personnel Paramédical	83
Personnel Technique	[illegible]
Personnel de Service	76
Personnel Vacataire	[illegible]





©TAHOUR imp. SAFA 038 80 42 99 038 86 65 69

EHS SERAÏDI

établissement hospitalier spécialisé de médecine physique et réadaptation




ملحق رقم:03

جامعة منتوري – قسنطينة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

رقم:............
مكان المقابلة:EHS سرايدي
التاريخ:............................

استمارة بحث حول

تقييم أداء الأفراد

تحت إشراف:
الأستاذ الدكتور: لوكيا الهاشمي
الأستاذ الدكتور: محمد

إعداد الطالب:
إبراهيم سلهاط
نجيب بوطالب

ملاحظة:
إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
أخي العامل أجب على الأسئلة المقدمة لكم بكل تعاون وموضوعية

وشكرا لكم مسبقا على تعاونكم معنا

.

I) معطيات وبيانات حول تقييم الأداء:

1) في رأيك على أي أساس تتم عملية الترقية في المؤسسة؟
- على أساس الخبرة المهنية والأقدمية ☐
- على أساس الكفاءة والجهد المبذول ☐
- على أساس الأقدمية والكفاءة معا ☐
- على أساس الانضباط وكمية العمل ☐
- على أسس أخرى تذكر:...

2) ما موقفك من نظام الترقية المعمول به في المؤسسة؟
راضي ☐ غير راضي ☐ لا أدري ☐
- في حالة الإجابة بـ: غير راضي، لماذا؟...

3) هل علاقتك مع:
- الإدارة: جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐
- الزملاء: جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐
- الرؤساء: جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐
- المرؤوسين: جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐

4) ما رأيك في نمط الإدارة المطبق؟
- أوتوقراطي ☐ - ديمقراطي ☐ - متسلط ☐ - مرن ☐
- استحقاقي ☐ - يساعد على تطوير الأفراد ☐ - قانوني ☐ - علمي ☐

5) هل تجد عدالة في معاملة الإدارة لك؟
نعم ☐ لا ☐

II) بيانات حول نظام تقييم الداء المطبق في المؤسسة

6) هل تعرف من المسؤول عن تقييم أدائك؟
- الرئيس المباشر ☐ - الرئيس الأعلى ☐
- إدارة الأفراد ☐ - الـمدير ☐
- غير ذلك:......................................

7) هل العناصر التي يقيم بها الأداء في مؤسستكم كافية للإحاطة بمختلف جوانب الأداء؟
نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بـ: لا، ما هي العناصر التي تقترحها؟
- الأخلاق والسلوك الجيد ☐
- القدرة على الإبداع ☐
- المحافظة على أدوات العمل ☐

- أخرى تذكر:.......................................
8) هل هناك معايير يعتمد عليها تقييم الأداء؟
نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بـ: نعم، هل تراها :
منطقية ☐ غير منطقية ☐
9) هل أنت راضي على عملية التقييم؟
نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بـ: نعم، لماذا؟ ....
- في حالة الإجابة بـ: لا،
- لا تقيس الأداء الفعلي ☐ - غير عادلة ☐
- أخرى أذكرها:..............................

ملحق رقم:04

جامعة منتوري – قسنطينة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

رقم:............
مكان المقابلة:EHS سرايدي
التاريخ:............................

استمارة بحث حول

تحليل العمل

تحت إشراف:
الأستاذ الدكتور: لوكيا

إعداد الطالب:
الهاشمي
إبراهيم سلهاط

ملاحظة:
إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
أخي العامل أجب على الأسئلة المقدمة لكم بكل تعاون وموضوعية
وشكرا لكم مسبقا على تعاونكم معنا.

I) الواجبات

1) ما هي الواجبات والمهام التي تؤديها يوميا؟

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

2) ما هي الواجبات والمهام التي تؤديها بصفة دورية:

- أسبوعية :

- .... - ....
- .... - ....

- شهرية :

- .... - ....
- .... - ....

- ربع سنوية:

- .... - ....
- .... - ....

- سنوية :

- .... - ....
- .... - ....

3) وضّح الفترة التي تؤدي فيها كل عمل دوري؟

- أسبوعية:...............................
- شهرية:.................................
- ربع سنوية:...............................
- سنوية:.................................

4) ما هي الواجبات والمهام العارضة التي تؤديها في عملك؟

- .... - ....
- .... - ....

II) الإشراف على الآخرين

5) كم عدد المرؤوسين التابعين لك(الذين تشرف عليهم)؟

- ....

- أذكر وظيفة كل منهم؟ وعدد الموظفين في كل وظيفة؟

الوظيفة: عدد الموظفين:

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

6) هل لديك سلطات مطلقة فيما يخص بالآتي:

- إسناد أعمال الآخرين: نعم ☐ ☐
- توجيه الآخرين وتصحيح أخطائهم: نعم ☐ ☐
- حفظ النظام والسير عليه: نعم ☐ ☐
- منح مكافآت وحوافز: نعم ☐ ☐
- ترقية أو فصل موظفين: نعم ☐ لا ☐
- رد التظلمات والتعامل مع الشكاوى: نعم ☐ لا ☐

7) هل تقوم بإسناد الأعمال وإصدار التعليمات والتنسيق بين أنشطة مرؤوسيك فقط؟

نعم ☐ لا ☐

III) أدوات ومعدّات تستخدمها:

8) ما هي المواد الأولية التي تتعامل معها؟

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

9) أذكر قائمة بالآلات والمعدّات التي تستخدمها في عملك؟

- .... - ....
- .... - ....

10) أذكر قائمة بالمعدّات اليدوية الأساسية التي تستخدمها في عملك؟

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

- ما هي المصادر التي تتلقى منها التعليمات؟

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

- وهل هي :

- تعليمات شفوية ☐ - تعليمات مكتوبة ☐ - قراءات خاصة بالأ☐زة - مواص☐ن عمل

- ما هي الاتصالات التي تقوم بها مع أشخاص آخرين(بخلاف رئيسك المباشر، وزملائك في نفس الإدارة)؟

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

- أذكر الوظائف أو الإدارات أو الوحدات التي تتعامل معها؟

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

- صف طبيعة هذا الاتصال؟

....
....
....

IV) القرارات:

11) ما هي القرارات التي يجب عليك أن تتخذها دون استشارة رئيسك المباشر؟

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

V)المسئوليات:

12) صف طبيعة مسؤولياتك فيما يتعلّق بـ:

- الأموال:...
....
.

- المعدّات :...
....
.

- الآلات :...
....
.

- التقارير
:..
....
.
13) ما هي الخسائر التي قد تنتج عن أخطاء تتعلق بالإهمال في المسؤولية؟
- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

VI) السجلات والتقارير:

14) ما هي السجلات والتقارير التي تقوم بإعدادها بنفسك؟
- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....
15) ما هي مصادر البيانات الخاصة بتلك السجلات والتقارير؟
- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

VII) مراجعة أعمالك:

16) كيف تتم مراجعة أعمالك (أو التفتيش عليها)؟
- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....
17) من يقوم بهذه المراجعة (أو التفتيش)؟
- .... - ....
- .... - ....

VIII) المتطلبات البدنيّة:

18) ما هي النسبة المئوية للوقت الذي تستغرقه وأنت تؤدي العمل؟
- واقفا: ....% - جالسا: ....% - تتجوّل: ....%
19) ما هي أوزان الأثقال التي يجب عليك أن تحملها وترفعها بنفسك؟ ....كيلوغرام

20) ما هي النسبة المئوية لأيام العمل التي تستغرقها في رفع وحمل الأثقال؟ .... %

21) هل هناك مهارات بدنية خاصة تحتاجها وظيفتك (كالتناسق بين العين والأيدي)؟

نعم ☐ لا ☐

- في حال الإجابة بـ: نعم، أذكرها:

- .... - ....
- .... - ....
- .... - ....

IX) بيئة وظروف العمل:

22) صف أي ظروف طبيعية تقابلها في موقع عملك، وطبيعة عملك؟(مثل الضوضاء والحرارة والأتربة والدخان، والتي تعتبرها ظروف عمل سيئة)

- ....

X) الأخطار:

23) صف الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها أثناء عملك؟

- ....

ملاحظة: الجزء التالي يستوفي بمعرفة رئيسك المباشر

XI) المؤهلات العلمية:

24) ماهو الحد الأدنى للمستوى التعليمي اللازم لشغل هذه الوظيفة؟

- متوسط ☐ - ثانو☐ - جامع☐ - ما بعد ☐رّج - د☐م مهني

XII) الخبرات السابقة:

25) ما هو الحد الأدنى لمستوى ونوع الخبرة اللازمة كبداية للعمل في هذه الوظيفة من حيث؟
- عدد سنوات الخبرة:..................
- مجال الخبرة السابقة:........................
- خبرات خاصة مطلوبة:.............................

XIII) التدريب:

26) ما هي برامج التدريب التي ينبغي أن يحصل عليها شاغل الوظيفة باعتباره يمارس الوظيفة لأول مرة؟

- .... - ....
- .... - ....

27) حدّد أنواع البرامج اللازمة، والمدة اللازمة لكل برنامج؟

- نوع البرنامج:	- المدة اللازمة:
-	- ....
-	- ....
-	- ....
-	- ....

جامعة منتوري – قسنطينة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

ملحق رقم:05

رقم:............
مكان المقابلة:EHS سرايدي
التاريخ:............................

استمارة بحث حول

تحليل القدرات

تحت إشراف:
الأستاذ الدكتور: لوكيا

إعداد الطالب:
الهاشمي
إبراهيم سلهاط

ملاحظة:
إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
أخي العامل أجب على الأسئلة المقدمة لكم بكل تعاون وموضوعية
وشكرا لكم مسبقا على تعاونكم معنا

البيانات الشخصية:
أ) الجنس: ذكر أنثى
ب) السن: ....سنة
جـ) الحالة الإجتماعية: متزوج(ة) أعزب أخرى
تذكر:...............................
د) المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
البيانات المهنية:
- هل أنتم حاصلون على دبلوم مهني؟ نعم لا ما هو:.............................
- الأقدمية:...................سنة
- مكان الإقامة: سرايدي عنابة أخرى تذكر:...........................
- هل تحصّلتم على سكن من طرف المؤسسة؟ نعم لا
- الوظيفة:....................،دائم مؤقت

معطيات حول الأفراد:

I) السلوك الفردي :

أ) التكيفية: (فعالية – قدرة على المحاورة)
1) في حالة ما إذا تعرضت المؤسسة إلى تغيّر مفاجئ، كيف يكون رد فعلكم؟
....
....
......
- تواصل العمل بنفس الوثيرة؟ نعم لا أخرى تذكر:................................
2) في حالة فشل أحد زملائك في العمل، كيف يكون رد فعلكم؟
- الصمت
- المساعدة
- محاولة إقناعه بعدم الفشل
- أخرى تذكر:..................
3) هل سبق وأن حدثت معك مثل هذه المشاكل؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ: نعم، كيف كان تصرفكم؟
....
....
......
ب) **الإنخراط** (قبول المؤسسة- تفاني في العمل)
4) هل للمؤسسة فلسفة عمل(سياسة عمل) خاصة؟ نعم لا
5) هل أنتم راضون على هذه السياسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ: لا، لماذا؟
....
6) ماذا
تقترحون؟..

7) هل سبق وأن قمتم بعمل خارج النظام المعمول به في المؤسسة(إجتهاد شخصي مثلا) ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

8) هل طلبتم الموافقة من المسؤول نعم لا

9) هل قام المسؤول بإلقاء اللوم عليكم؟ نعم لا

جـ) المقاومة:

10) هل سبق لكم وأن فشلتم في إحدى مهامكم؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

11) كيف كان تصرفكم؟

- إحباط قلق تأنيب الضمير الإحساس بالنقص أخرى تذكر:.........................

د) القرار:

12) هل المسؤولية المكلفون بها تتطلب اتخاذ قرارات؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

13) ما هي نوع القرارات؟

إدارية تنظيمية متعلقة بالعمل أخرى تذكر:..............................

إدارية: خاصة بالوثائق الرسمية و التعليمات

تنظيمية: خاصة بالعمل الداخلي، لوائح تنظيمية، أوامر، مهام، مراقبة، تنسيق، إشراف و مسؤولية ...

14) هل سبق لكم وأن تعرّضتم لمشكل أثناء العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

15) كيف كان تصرفكم؟

- قمتم بحل المشكلة
- كلفتم أشخاص آخرين بحلها
- راسلتم الجهات الرسمية
- طلبتم يد المساعدة
- أخرى تذكر:..................................

- في حالة الإجابة بـ: لا،

16) هل عملكم لايتضمن مشاكل على الإطلاق؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب،: نعم ،

17)

لماذا؟...

هـ) الإلحاح:

18) هل سبق لكم وأن شاركتم في وضع الأهداف داخل المؤسسة أو في مجال عملكم نعم لا

- في حالة الإجابة بـ: لا،

لماذا؟..

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

19) هل تمّ تحقيق هذه الأهداف؟ نعم

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

20) كيف كان ذلك؟

- بسهولة -بصعوبة - بعدّة محاولات

- في حالة الإجابة بـ: لا،

21) هل:

- كررتم المحاولة - راجعتم الأسباب - راجعتم الخطة - تخليتم عن الهدف - غيرتم الهدف

- أخرى تذكر:..

II) السلوك التحفيزي:

أ) القدرة على العمل:

22) هل العمل الذي تقومون به؟

- متعب جسميا - متعب نفسيا - مريح - روتيني - حيوي

ب) الاندماج:

23) هل أنتم راضون على العمل الذي تقومون به؟ نعم لا

24) هل أنتم راضون على الدور الذي تؤدونه؟ نعم لا

25) لو أتيحت لكم الفرصة لتغيير منصب عملكم، هل:

تقبلون هذه الفرصة؟ نعم لا

26) في كلتا الحالتين (نعم أو لا) ،

لماذا؟..

....

جـ) المبادر ة:

27) هل سبق لكم وأن شاركتم في نشاطات المؤسسة؟ نعم لا

28) هل ساهمتم في التحضير لهذه النشاطات؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

29) ما هي طبيعة هذه المساهمة؟..

....

30) هل تمتلكون حرية في أداء عملكم؟ نعم لا

31) هل سبق وان قدمتم اقتراحات للمسؤول؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

32) هل قمتم بـ:

- مناقشتها معه - ناقشها المسؤول وحده - هل تم استجابتكم - لم تتلقوا أي رد - تم قبولها

د) **الطموح:** (المجهود – الرغبة في المسؤولية)

33) داخل مجال عملك، هل هناك مسؤوليات تمارسها؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

34) كيف تمّ تقليدكم هذه المسؤولية؟...

- في حالة الإجابة بـ: لا،

35) هل يعود ذلك إلى :

- لا تمتلكون القدرة على تحمّل المسؤو☐ - لم تقدمون المج☐ المناسب

- الأقدمية لا تسمح بذلك ☐ - الرتبة في الوظيفة غير☐ية

- لا تمتلكون علاقة مع المسؤول☐

36) هل أنتم مستعدّون لتحمّل المسؤولية مستقبلا؟ ☐ لا☐

37) كيف تحققون ذلك؟ عن طريق:

- الترقية ☐ - بذل مزيد من ال☐ - إجراء تر☐ات

-الأقدمية ☐ - التقرب من المسؤ☐ الصبر☐

III) السلوك العقلي:

أ) **التحليل:**

38) في حالة تعرضك لمشكلة من المشاكل، ما هي الطرق التي تتبّعها في حلّها أو معالجتها؟

....

....

......

ب) **التفاصيل** (التأكد الميداني بالملاحظة)

39) عند خروجك من المكتب في نهاية العمل، ما هي آخر الترتيبات التي تقومون بها؟

- مراجعة الوثائ☐ - وضع مذكرة عمل لإنجاز الأعمال المتبقية ☐اليوم الموالي ☐ - تنظيم الملفات

- الرد على المراس☐ - تنظيم مكتب☐عمل - إنهاء الع☐ اليومية - ☐روج مباشرة☐

جـ) اليقظة

40) للحفاظ على أداء العمل بطريقة فعّالة في نظرك هل يجب:

- الاهتمام بالعم☐ - الإلتزام بأوقات☐مل

- الاهتمام بمحيط الع☐ - تجنب العوامل الخارجية التي تؤثر ☐ عليك

د) الإبداع

41) هل العمل الذي تقومون به يتطلب:

- الخيال☐ - التصوّ☐ - خلق طرق ☐دة - عم☐عادي

IV) السلوك العلائقي

أ) الكارزمة

42) أي الأشخاص أكثر تاثيرا بالنسبة إليك؟

- الصارم☐ - المر☐ - ☐زل ☐تفتح

-أخر تذكر:.................................

ب) الإقناع

43) أي الطرق أحب إليك للتعامل بها في المؤسسة مع العمال؟

- الصرام☐ - الا☐ - ا☐مر - ا☐اركة ☐العقوبات ☐- المشاور☐ - التعاون

- الاحترام ☐ - الحو ☐

جـ) الاتصال:

44) أثناء العمل، هل تفضل عند الاتصال بالادارة:

- الاتصال الكتابي ☐ - الاتصال ال ☐ ي - استعمال ☐ ساطة - استعمال ☐ سلم الهرمي

V) السلوك الاشرافي

45) هل سبق وان ساهمت في تحضير عمل ☐ ؟ ن ☐ لا

- في حالة الإجابة بـ: نعم،

46) ماهي المهام التي قمت بها؟

- مشرف ☐ - مس ☐ - م ☐ - مر ☐ - ☐ ب

- في حالة الإجابة بـ: لا،

47) أي من المهام السابقة تريد أن تمارسها في حالة ما إذا كُلفت بتحضير عمل معيّن؟

- مشرف ☐ - مس ☐ - م ☐ - ☐ قب - ☐ ب

جامعة منتوري – قسنطينة –
كلية العلو م الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

ملحق رقم:06

رقم:...............
مكان المقابلة:EHS سرايدي.
التاريخ:........................

استمارة بحث حول

قياس الاتجاهات

تحت إشراف:
الأستاذ الدكتور: لوكيا الهاشمي
الأستاذ الدكتور: محمد نجيب

إعداد الطالب:
بوطالب.
إبراهيم سلهاط

ملاحظة:
إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
أخي العامل أجب على الأسئلة المقدمة لكم بكل تعاون وموضوعية
وشكرا لكم مسبقا على تعاونكم معنا.

ملاحظة: المطلوب منكم وضع علامة (×) في الخانة التي توافق اتجاهكم.

1. تشخيص الأفراد:

طبيعة الاتجاه / موضوع الاتجاه	قوي	متوسط	ضعيف
هرم..........			
الكفاءات			
التكوين			
دوران العمل			
التحفيز			
الغياب			
جاذبية الأفراد			

2. تشخيص التنظيم:

طبيعة الاتجاه / موضوع الاتجاه	قوي	متوسط	ضعيف
وضوح الهيكلة			
الهيكلة			
التنسيق بين النشاطات			
الارتباط الإداري المركزي للوظائف			
النظام الاتصالي متناسق مع الهيكل التنظيمي			
متابعة البيئة مدمجة ضمن الهيكل التنظيمي			
إجراءات العمل محددة			

3. تشخيص الإدارة المركزية:

طبيعة الاتجاه / موضوع الاتجاه	قوي	متوسط	ضعيف
مجلس الإدارة ناجع			
الطاقم القيادي ذو كفاءة عالية			

تكوين المسيرين			
الهرم .... للمسيرين			
تقسيم المهام محدد			

4. تشخيص الثقافة التنظيمية:

طبيعة الاتجاه / موضوع الاتجاه	قوي	متوسط	ضعيف
وجود قيم مشتركة			
انتشار هذه القيم داخل المؤسسة			
تاريخ المؤسسة مهم لدى العمال			
للمؤسسة عادات وتقاليد خاصة بها			
الشعور بالانتماء			
الثقافة التسييرية مفتوحة			
الثقافة التسييرية مغلقة			
أسلوب عمل المؤسسة متكيف مع إستراتيجيتها			

فهرس الأشكال:

فهرس الجداول: